



FICHES PRATIQUES

CONTRAT DE GÉNÉRATION

RÉUSSIR LE BINÔME SENIOR/JEUNE





LE CONTRAT DE GÉNÉRATION POURSUIT TROIS OBJECTIFS INDISSOCIABLES :

- **l'intégration** durable des jeunes en entreprise,
- **le maintien** dans l'emploi des seniors,
- **la transmission** des savoirs et des compétences.

Obligatoire dans les entreprises ou groupes de 300 salariés et plus (qui doivent, sous peine de sanctions financières, le mettre en place par voie d'accord collectif ou, à défaut, de plan d'action), le contrat de génération est facultatif dans les autres entreprises mais fortement recommandé !

LES 3 ATOUTS CLÉS DU CONTRAT DE GÉNÉRATION :

- **Mesure favorisant la gestion active des âges** : essentiel dans un contexte de vieillissement démographique et d'allongement de la vie professionnelle !
- **Levier de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)** permettant d'organiser la transmission des compétences et de renouveler/rééquilibrer la pyramide des âges : indispensable pour préparer l'avenir de l'entreprise !
- **Dispositif financier incitatif** : en associant le recrutement d'un jeune à l'engagement de maintenir dans l'emploi un senior, les entreprises ou groupes de moins de 300 salariés peuvent en effet bénéficier d'une aide de l'Etat, versée par Pôle Emploi. Son montant : 4 000 € par an et par binôme, pendant 3 ans (soit 12 000 € au plus).

A NOTER

Pour bénéficier de l'aide financière, les entreprises de 50 à moins de 300 salariés (ou appartenant à un groupe dont l'effectif est compris entre ces deux seuils) doivent en outre être couvertes par un accord (d'entreprise, de groupe ou encore un accord de branche étendu) ou un plan d'action relatif au contrat de génération.

Contrat de génération : **Réussir le binôme senior/jeune**

Dans les entreprises de moins de 300 salariés (ou appartenant à un groupe de moins de 300 salariés), bénéficier de l'aide de l'Etat suppose notamment de **créér un binôme en associant** :

- **le recrutement à durée indéterminée** (en CDI ou en contrat de professionnalisation) **d'un jeune de 16 à moins de 26 ans** (jusqu'à 30 ans s'il est reconnu travailleur handicapé), quel que soit son niveau de qualification,
- **avec le maintien dans l'emploi,** jusqu'à sa retraite ou pendant toute la durée de l'aide (3 ans), **d'un salarié de 57 ans et plus** (55 ans s'il est reconnu travailleur handicapé) ou âgé d'au moins 55 ans au moment de son embauche.

Ces deux salariés doivent être nominativement identifiés dans le formulaire de demande d'aide adressé par l'entreprise à Pôle Emploi dans les 3 mois qui suivent le 1er jour travaillé du jeune.

Dans les entreprises de 300 salariés et plus (non éligibles à l'aide de l'Etat), c'est l'accord collectif ou, à défaut, le plan d'action de l'entreprise qui définit les modalités de mise en œuvre du contrat de génération. Elles peuvent donc être concernées, ou non, par la constitution d'un binôme.

A SAVOIR

Le jeune peut avoir plus de 26 ans (ou 30 ans, s'il est travailleur handicapé) au moment de son recrutement si deux conditions sont réunies :

- avant ses 26 ans (ou 30 ans), il travaillait dans votre entreprise en CDD, contrat d'apprentissage ou contrat de professionnalisation à durée déterminée conclu avant le 1er mars 2013,
- à l'issue du contrat concerné, vous le recrutez en contrat à durée indéterminée (CDI « classique » ou contrat de professionnalisation).

Dans les entreprises de moins de 50 salariés, l'aide peut également être accordée lorsque le chef d'entreprise âgé d'au moins 57 ans recrute un jeune en vue de lui transmettre l'entreprise.

Une opportunité à saisir pour préparer l'avenir, sans obligation : le chef d'entreprise peut renoncer à son projet de transmission d'entreprise ou l'organiser avec une autre personne que le jeune. > OUTIL 4 Page 21

Question de seuils : récapitulatif

La mise en place du contrat de génération peut être obligatoire ou facultative, avec ou sans aide : tout dépend de la taille de l'entreprise.

TAILLE DE L'ENTREPRISE	OBLIGATOIRE OU FACULTATIF ?	AIDE OU SANS AIDE ?	QUELLES CONDITIONS DE MISE EN PLACE ?
300 salariés et plus (ou appartenant à un groupe de cette taille).	Obligatoire.	Sans.	- Application d'un accord collectif d'entreprise ou de groupe, ou d'un plan d'action, définissant les engagements de l'entreprise.
De 50 à moins de 300 salariés.	Facultatif.	Avec.	- Application d'un accord collectif d'entreprise, de groupe ou de branche, ou d'un plan d'action. - Recrutement d'un jeune/maintien dans l'emploi d'un senior.
Moins de 50 salariés.	Facultatif.	Avec.	- Recrutement d'un jeune/maintien dans l'emploi d'un senior ou en vue de la transmission de l'entreprise.

LE JEUNE RECRUTÉ ET LE SENIOR DOIVENT-ILS TRAVAILLER ENSEMBLE ?

Ce n'est pas imposé ! Ce qui est exigé, c'est le recrutement d'un jeune assorti de l'engagement de maintenir un senior dans l'emploi.
Le jeune et le senior peuvent ne pas avoir les mêmes fonctions, travailler dans différents services ou sites de l'entreprise.
De même, le senior peut transmettre ses compétences à d'autres salariés que le jeune recruté…
Mais le plus souvent, par commodité et parce que le départ à plus ou moins court terme du senior doit être anticipé, la transmission des compétences s'opérera entre le senior et le jeune recruté.

QUEL QUE SOIT VOTRE EFFECTIF, VOUS AVEZ MIS EN PLACE OU ÊTES SUR LE POINT DE METTRE EN PLACE UN BINÔME JEUNE/SENIOR ? CETTE BOÎTE À OUTILS EST FAITE POUR VOUS !

Elle contient une série de fiches pratiques et des modèles destinés à vous aider à faire bien vivre le binôme senior/jeune.

A adapter selon vos besoins, en fonction du contenu de l'accord collectif sur le contrat de génération éventuellement applicable à votre entreprise, du plan d'action mis en place…

SOMMAIRE

OUTIL

01

GÉNÉRATION JEUNE : CLÉS DE LECTURE



> De 16 ans à plus de 62 ans : l'âge au travail s'étire, différentes générations se côtoient dans l'entreprise, chacune avec ses valeurs, ses références, ses habitudes. Parfois, l'arrivée de plus jeunes peut conduire à des « frictions » intergénérationnelles.
Voici quelques clés de lecture pour mieux se comprendre.

GÉNÉRATION JEUNE : CLÉS DE LECTURE

- Dans l'entreprise, les jeunes générations côtoient nécessairement des salariés plus âgés : ceux d'âges médians (35/45 ans) et les seniors (45 ans et plus). Une réalité accentuée par le vieillissement de la population active.
- Se pose donc la question de la capacité à faire travailler ensemble des salariés d'âges différents, à assurer la cohésion des équipes et à organiser la transmission des savoirs et des compétences. L'enjeu, autrement dit, est la qualité des relations intergénérationnelles.
- Apporter des réponses pertinentes à cet enjeu exige un préalable indispensable : comprendre les nouvelles générations, leurs valeurs, leurs perceptions du monde de l'entreprise, leurs attentes.

LES JEUNES : DE QUI S'AGIT-IL ?

Les jeunes sont souvent désignés sous les appellations « génération Y » et « génération Z »[1] .

Définition :

Génération Y : natifs des années 1980. C'est la tranche d'âge 25/34 ans, celle qui - majoritairement – est sur le marché de l'emploi, en début de carrière professionnelle.

Génération Z : ce sont les moins de 25 ans, c'est-à-dire les enfants nés dans les années 1990. Encore sur les bancs de l'école, en passe d'entrer dans la vie active ou occupant un premier emploi, c'est la génération « montante », celle à laquelle les entreprises seront de plus en plus confrontées.

Nés dans un contexte socio-économique très différent de celui des générations précédentes, (mondialisation, chômage persistant, éclatement de la famille…), généralement plus diplômés que leurs aînés, conscients qu'ils ne feront pas carrière dans la même entreprise, adeptes des nouvelles technologies et des réseaux sociaux, les jeunes générations affichent des comportements qui parfois peuvent dérouter les plus âgés.

[1] Ce sont les démographes et les sociologues qui ont distingué ces groupes, lesquels succèdent aux « baby-boomers » (nés après 1945) et la « génération X » (1960/1980).

Les jeunes : portrait et décryptage

ELÉMENTS DE PORTRAIT	CLÉS DE LECTURE	ATOUTS À VALORISER	POINTS DE VIGILANCE EN TERMES DE MANAGEMENT
En quête de sens **Peu enclins à accepter les formes classiques de management**	La génération « Y » (prononcer « why », de l'anglais « pourquoi »), comme la génération suivante, est celle du « pourquoi » : - elle veut comprendre le sens des décisions, les raisons pour lesquelles telles ou telles tâches leur sont demandées et partager l'information. Être « chef » ne suffit pas à ses yeux : - les jeunes sont moins réceptifs à l'autorité, plus à la compétence. Ils attendent de leurs managers des réponses rapides à leurs questions et des retours sur leur travail. De même, les jeunes réclament plus d'authenticité dans les relations managériales et font de la relation de confiance avec l'entreprise, une condition sine qua non de leur engagement.	Capacité à être participatif. Faculté de questionnement favorisant la prise de recul et le développement des compétences de la personne placée en situation de répondre et d'expliquer (manager de proximité, tuteur…).	Expliquez, démontrez plutôt que donner des ordres. Privilégiez la confiance : tenir les promesses, bannir les valeurs « slogan » (non conformes aux pratiques de l'entreprise). Donnez régulièrement votre appréciation sur les tâches réalisées.
Individualistes	Plus individualiste que son aînée, la génération Y est davantage attachée à son poste qu'à l'entreprise et au collectif (priorité aux ambitions individuelles sur l'intérêt général). Elle n'hésite pas à changer d'entreprise lorsque celle-ci ne répond plus à ses attentes.	Aptitude à l'autonomie, adaptation au changement.	Risque de turn-over. Pour maintenir l'intérêt et fidéliser : programmez des entretiens individuels réguliers, faites évoluer les missions, proposez de nouvelles tâches…
Connectés	Adeptes (voire dépendants pour la génération Z, ce qui peut les rendre davantage influençables) des réseaux sociaux, d'Internet et du portable, les jeunes développent un mode de relations sociales en rupture avec celui des aînés. Ils travaillent et communiquent en mode interactif et collaboratif.	Maîtrise des nouvelles technologies/créativité.	Si nécessaire, régulez les utilisations personnelles des connexions et du portable sur le temps de travail par des règles claires, définies avec les représentants du personnel. En expliquer le sens et l'utilité.
Informés	Voire « surinformés » grâce à Internet et aux réseaux sociaux, les jeunes de la génération Z sont moins crédules, plus conscients des réalités du monde qui les entoure.	Maturité/volonté d'être acteur.	Veillez à donner une information fiable et à tenir les engagements pris. A défaut, risque de perte de confiance.

- Points communs aux générations Y et Z
- Génération Y
- Génération z

ELÉMENTS DE PORTRAIT	CLÉS DE LECTURE	ATOUTS À VALORISER	POINTS DE VIGILANCE EN TERMES DE MANAGEMENT
Aptes au changement	Parfois perçus comme « instables », les jeunes s'adaptent en fait au marché du travail : après une insertion difficile en entreprise (CDD, périodes de chômage, stages…), ils savent que le « contrat » avec l'entreprise a changé (ils ne peuvent pas tout en attendre) et qu'ils doivent être acteurs de leur parcours professionnel. Parallèlement, ils veulent concilier emploi et réalisation de soi.	Capacité d'adaptation/ employabilité.	Risque de turn-over. Pour fidéliser : - proposez des perspectives d'évolution de carrière, - veillez à la reconnaissance et à la considération auxquelles les jeunes sont particulièrement sensibles, - intégrez la conciliation travail-vie personnelle dans les décisions de management.
Collectifs	Particulièrement concernée par son époque et les menaces qui pèsent sur la société (montée des intégrismes, catastrophes écologiques…), la génération Z révèle un goût prononcé pour l'engagement, l'action collective, le lien social même si, paradoxalement, elle est plus à l'aise dans l'échange virtuel que dans le contact direct perçu comme une source possible de conflit (une remarque peut être vécue comme une attaque personnelle).	Volonté d'être acteur/ capacité à être participatif.	Difficulté à communiquer en situation « réelle » : - développez le dialogue, favorisez les échanges, démontrez l'intérêt d'un enrichissement mutuel.

- Points communs aux générations Y et Z
- Génération Y
- Génération z

FACILITER LES RELATIONS ENTRE LES GÉNÉRATIONS : DES PISTES POUR AGIR ?

Créer les conditions favorables à la coopération entre les salariés de tous âges, c'est agir sur la productivité, la qualité de vie au travail, la transmission des compétences, le climat social…

Comment procéder ?

- développez une « culture » jeune dans l'entreprise : accueil de stagiaires, de « jobs d'été », organisation de visites à destination de lycéens… Objectif : permettre aux salariés en poste d'appréhender les jeunes dans toute leur diversité, de les familiariser avec leur façon d'être…,
- prenez le temps d'échanger avec les salariés confrontés à des comportements qu'ils ne comprennent pas ou rejettent. Donnez des clés de compréhension (« les jeunes ont grandi dans un monde qui a beaucoup et vite évolué : c'est normal qu'ils n'aient pas les mêmes comportements, les mêmes attentes que les générations précédentes… »).

Côté jeunes :

- précisez, si nécessaire, quelques notions fondamentales sur l'entreprise : « c'est une collectivité de femmes et d'hommes (d'où l'importance de respecter les règles de sécurité, de politesse…), mobilisée autour d'un objectif commun (par exemple, vendre des produits : la satisfaction du client est essentielle pour assurer le développement de l'entreprise et des emplois), dans le cadre d'une organisation déterminée, ce qui nécessite de respecter les horaires de travail, de veiller à la coopération et à l'entraide dans les équipes… »,
- donnez du sens aux règles et aux consignes à observer (raison de sécurité, bon fonctionnement de l'équipe, équité entre salariés…),
- prenez le temps de répondre à leurs questions.

Dans tous les cas, veillez à des moments de convivialité (pause-café, déjeuner collectif, activité extraprofessionnelle…) permettant de mixer les générations et d'éviter « l'entre soi » (« les vieux avec les vieux, les jeunes avec les jeunes »).

OUTIL

02

GESTION ACTIVE DES ÂGES ET GPEC : MON ENTREPRISE EST-ELLE CONCERNÉE ?



> Certainement, parce que ce qui est en jeu, derrière la gestion des âges et la GPEC, c'est l'activité de l'entreprise et sa pérennité ! Faites le test et allez plus loin.

GESTION ACTIVE DES ÂGES ET GPEC : MON ENTREPRISE EST-ELLE CONCERNÉE ?

FAITES LE TEST !

	Oui	Non	Ne sait pas
Un ou plusieurs de vos salariés ont 45 ans et plus.	❐	❐	❐
À l'horizon de 3 ou 5 ans, au moins un salarié va partir à la retraite.	❐	❐	❐
E-commerce, nouveaux comportements d'achat, normes qualité ou environnementales… : vos activités évoluent, vos métiers changent.	❐	❐	❐
Vous sentez une « baisse de régime » parmi vos salariés les plus âgés (manque de motivation, d'implication…).	❐	❐	❐
« Les jeunes avec les jeunes. Les vieux avec les vieux » : vous avez remarqué que les groupes de salariés ne se mélangent pas.	❐	❐	❐

Vous avez coché au moins 1 case « oui » ou « ne sait pas » :

- la GPEC en général et la gestion active des âges en particulier vous concernent !

Lisez attentivement cette fiche :

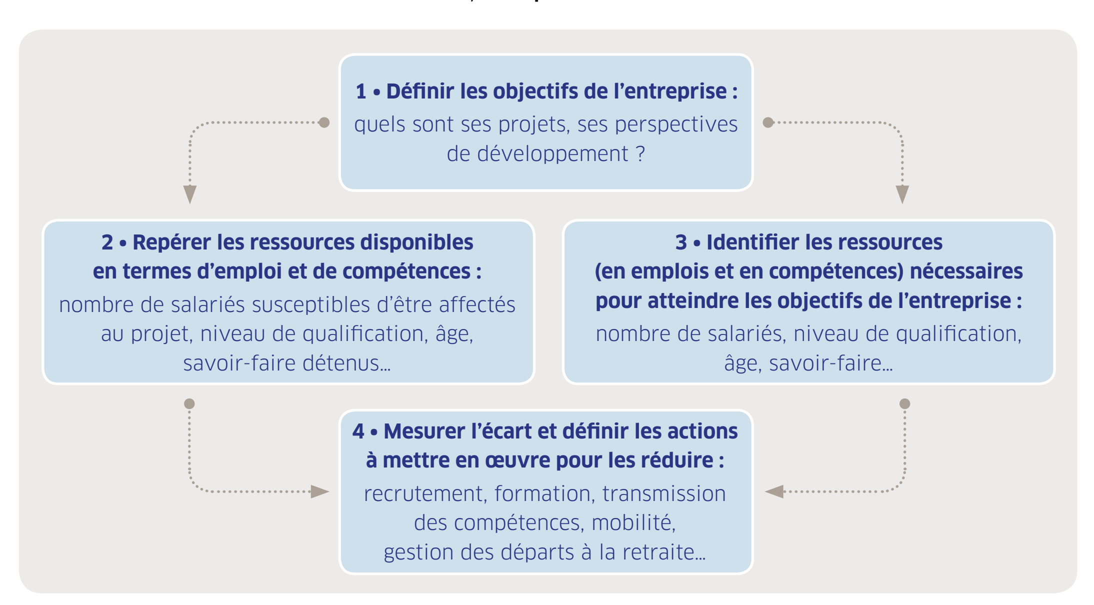
- elle contient toutes les informations indispensables pour inscrire le contrat de génération dans une démarche de gestion active des âges.

GPEC, GESTION ACTIVE DES ÂGES : DE QUOI PARLE-T-ON ?

GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences)

Objectif : anticiper les changements auxquels l'entreprise va être confrontée pour bien s'y préparer. **Comment ?** En repérant les activités de l'entreprise impactées – à plus ou moins long terme - par des évolutions (concurrentielles, techniques, économiques, démographiques…) et les besoins qui en découlent en matière d'emplois et de compétences.

Pour ce faire, 4 étapes sont nécessaires :



Gestion active des âges

Partie intégrante de la GPEC, la gestion active des âges peut même dans certains cas en devenir le principal enjeu. Par exemple, dans une équipe majoritairement composée de personnes de 45 ans et plus (dirigeants et salariés), certains proches de la retraite, les risques de non-anticipation des départs des plus anciens et le défaut d'équilibre de la pyramide des âges peuvent s'avérer importants : conflit de pouvoir pour l'obtention des postes les plus intéressants, difficultés à organiser la transmission des compétences et perte des savoir-faire.

Gérer activement les âges, c'est prendre en compte le paramètre « âges » dans les décisions de management de l'entreprise, l'organisation du travail, l'emploi… Et ce, en fonction des facteurs internes à l'entreprise (pyramide des âges, turn over, départs prévisibles à la retraite…) mais aussi de son environnement externe (allongement de la vie professionnelle et son corollaire, vieillissement des salariés, situation du marché de travail…).

La gestion active des âges poursuit ainsi un double objectif :

- mettre en adéquation les capacités de travail (en termes d'effectifs, de compétences…) avec les besoins de l'entreprise,
- maintenir l'état de santé des salariés aux différentes étapes de leur vie professionnelle.

BON À SAVOIR

La gestion active des âges ne doit pas être focalisée sur les seniors et/ou les jeunes, mais prendre en compte toutes les tranches d'âges.
Un bon moyen pour éviter les discriminations et être en capacité d'anticiper les évolutions à venir !

METTRE EN PLACE UNE GESTION ACTIVE DES ÂGES : DES PISTES POUR AGIR

1. Un préalable incontournable : connaître la répartition des âges dans l'entreprise

Pour conduire ce diagnostic, dessinez la pyramide des âges de l'entreprise. Indispensable pour visualiser rapidement les caractéristiques de vos effectifs, les analyser et anticiper leur évolution !

Les étapes du diagnostic :

Etape n°1 Collecte des données :

- Comptabilisez les salariés par tranche d'âge. Vous pouvez affiner l'information en opérant une répartition par sexe.

	HOMMES	FEMMES	TOTAL	
60 ans +				Seniors
56/60 ans				
51/55 ans				
45/50 ans				
36/44 ans				Âges médians
31/35 ans				
26/30 ans				Jeunes (certains peuvent être en contrat de travail en alternance – contrat de professionnalisation ou contrat d'apprentissage – ou bénéficiaire d'un contrat de génération)
Moins de 26 ans				
Total				

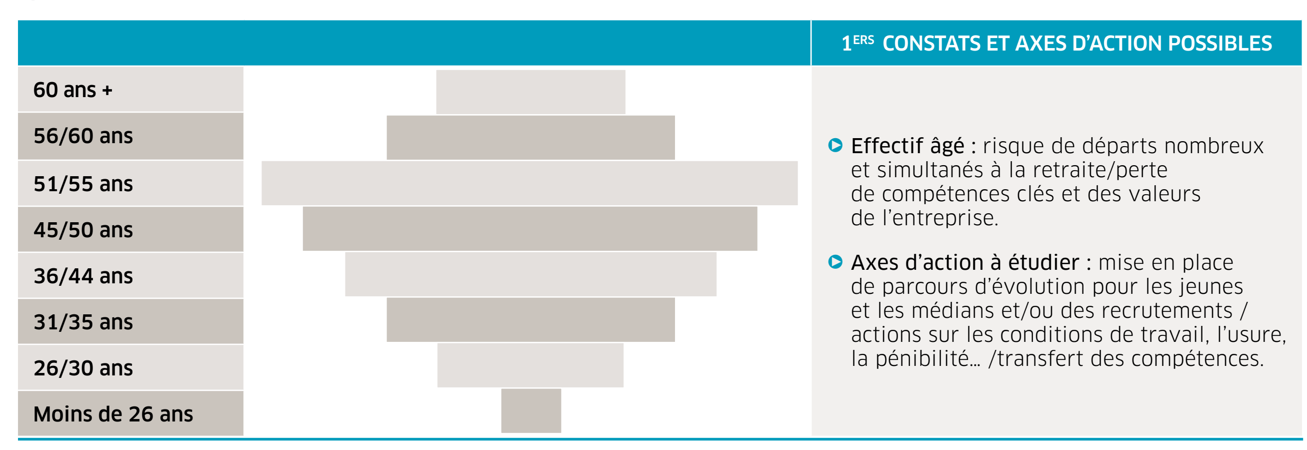
Etape n°2 Elaboration de la pyramide :

- Utilisez l'outil informatique (Excel). Notez que, par principe, pour faciliter les comparaisons :
  - les âges sont placés verticalement (de bas en haut : des plus jeunes aux plus âgés),
  - les effectifs horizontalement,
  - les femmes à droite, les hommes à gauche.

Etape n°3 Analyse de la pyramide :

- A titre indicatif, voici quelques exemples parmi les plus courants de pyramides des âges.

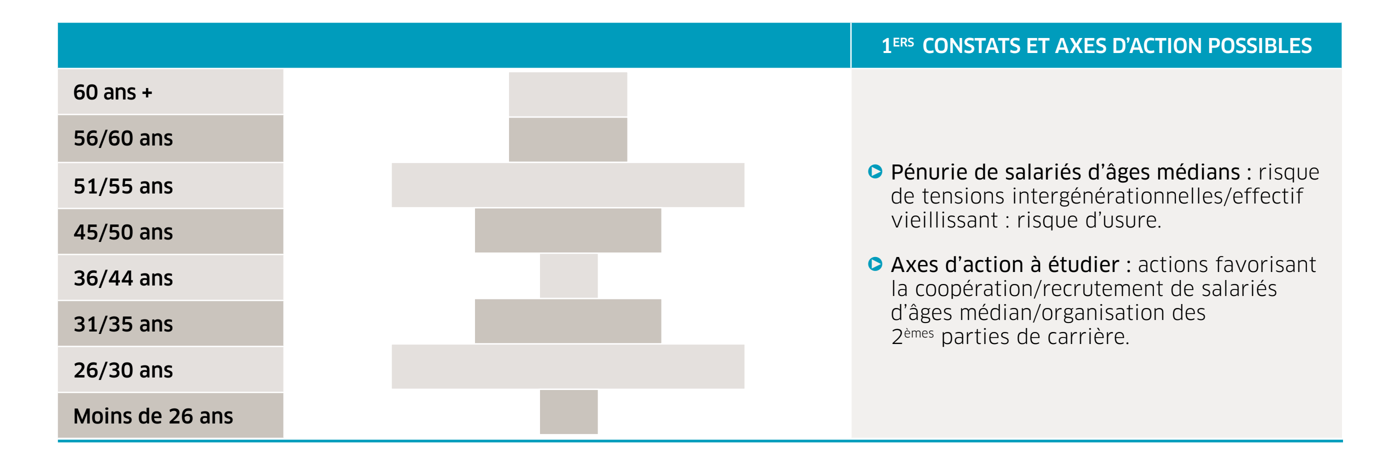
Exemples de pyramides des âges



	1ERS CONSTATS ET AXES D'ACTION POSSIBLES
60 ans +	• **Effectif âgé :** risque de départs nombreux et simultanés à la retraite/perte de compétences clés et des valeurs de l'entreprise.
56/60 ans	• **Axes d'action à étudier :** mise en place de parcours d'évolution pour les jeunes et les médians et/ou des recrutements / actions sur les conditions de travail, l'usure, la pénibilité… /transfert des compétences.
51/55 ans	
45/50 ans	
36/44 ans	
31/35 ans	
26/30 ans	
Moins de 26 ans	

Tranches d'âges	1ERS CONSTATS ET AXES D'ACTION POSSIBLES
60 ans +	Proximité des tranches d'âges les plus nombreuses : risque de « concurrence » entre les classes d'âges concernées. Axes d'action à étudier : recrutement de salariés âgés et jeunes.
56/60 ans	
51/55 ans	
45/50 ans	
36/44 ans	
31/35 ans	
26/30 ans	
Moins de 26 ans	

Tranches d'âges	1ERS CONSTATS ET AXES D'ACTION POSSIBLES
60 ans +	Salariés majoritairement jeunes : risque d'inexpérience, turn-over. Axes d'action à étudier : parcours progression de carrière pour fidéliser/ recrutement de seniors.
56/60 ans	
51/55 ans	
45/50 ans	
36/44 ans	
31/35 ans	
26/30 ans	
Moins de 26 ans	



Tranches d'âges	1ERS CONSTATS ET AXES D'ACTION POSSIBLES
60 ans +	Pénurie de salariés d'âges médians : risque de tensions intergénérationnelles/effectif vieillissant : risque d'usure. Axes d'action à étudier : actions favorisant la coopération/recrutement de salariés d'âges médian/organisation des 2èmes parties de carrière.
56/60 ans	
51/55 ans	
45/50 ans	
36/44 ans	
31/35 ans	
26/30 ans	
Moins de 26 ans	

Etape n°4 Etudiez votre pyramide des âges et affinez vos premiers constats en les croisant avec d'autres indicateurs :

- ancienneté des salariés,
- absentéisme,
- sexe (notamment pour la mise en œuvre de mesures en faveur de l'égalité professionnelle)…

SITUEZ VOTRE ENTREPRISE DANS LA BRANCHE ET COMPAREZ !

Pour avoir une photographie de la situation économique et sociale de votre branche professionnelle, et notamment des données sur les effectifs (répartition des salariés par sexe, âge, ancienneté…) : rendez-vous sur FORCO NET ENTREPRISES (www.forconet.forco.org) ou sur le site du FORCO (www.forco.org), rubrique L'Observatoire prospectif du commerce.

2. Définir les actions à conduire

Partez des besoins identifiés grâce à l'analyse de la pyramide des âges de l'entreprise et optez pour les actions et/ou les outils les plus adaptés en termes d'objectifs et de moyens mobilisables. Pour vous y aider, voici les principaux leviers d'une gestion active des âges.

Exemples

LES BESOINS DE L'ENTREPRISE	PRINCIPAUX OUTILS OU ACTIONS QUE VOUS POUVEZ MOBILISER
Organiser la transmission de compétences	- Identification des compétences à transmettre - Tutorat - Formation interne - Groupe d'échanges - Elaboration d'outils formalisant les savoir-faire (fiches, référentiels…)
Recruter des seniors et/ou des jeunes/ diversifier les âges	- Contrat de travail de droit commun (CDI, CDD) - Contrat de professionnalisation (CDI, CDD) - Parcours d'intégration (accueil, suivi par un référent, formation d'intégration…)
Développer les coopérations intergénérationnelles	- Contrat de génération - Tutorat - Groupe d'échanges
Mettre en place des parcours de formation/ développer des compétences	- Entretien professionnel et entretien de 2ème partie de carrière - Bilan de compétences - Accès à la formation : plan de formation, période de professionnalisation, DIF… - Validation des acquis de l'expérience (VAE) - Mobilité professionnelle
Maintenir dans l'emploi des seniors/ Préparer des 2èmes parties et les fins de carrière	- Entretien de 2ème partie de carrière - Accès à la formation - Diversification/enrichissement des tâches (missions tutorales, polyvalence…) - Valorisation de l'expérience (VAE, exercice de fonctions tutorales, de formateur interne…) - Aménagement du temps de travail (passage à temps partiel, répartition des horaires de travail…) et des postes de travail (ergonomie…) - Partenariat avec le service de santé au travail (SST)
Préparer la transmission de l'entreprise	- Contrat de génération (entreprise de moins de 50 salariés)

ÊTRE ACCOMPAGNÉ

Analyse de la pyramide des âges, moyens à mettre en œuvre, financement mobilisable… : le FORCO peut vous accompagner dans votre démarche. N'hésitez pas à solliciter votre conseiller !

- Vous pouvez également bénéficier du dispositif « appui-conseil contrat de génération », c'est-à-dire d'une aide de l'Etat vous permettant de financer l'intervention d'un consultant de votre choix, chargé d'identifier vos problématiques en matière de recrutement de jeunes, de maintien dans l'emploi des seniors, de transmission des compétences stratégiques et de vous accompagner dans la mise en œuvre des actions préconisées. Pour plus d'information : adressez-vous au FORCO.

3. Informer, sensibiliser, impliquer

Equilibrer les équipes en termes d'âges, veiller à la qualité des relations intergénérationnelles, organiser une transmission des compétences efficace, lutter contre les discriminations… nécessite l'implication de tous les acteurs de l'entreprise.

Il est donc essentiel de communiquer sur les enjeux de la gestion active des âges (préparer l'avenir, maintenir dans l'emploi des seniors, favoriser la cohésion d'équipe, rajeunir la pyramide des âges…), et d'expliquer le sens des actions envisagées ou mises en place, à l'ensemble des salariés concernés. **Plus spécifiquement, il s'agit de sensibiliser :**

- Les managers de proximité, parce qu'ils sont au plus près des réalités quotidiennes des équipes et peuvent faire « remonter » les informations indispensables : existence de tensions entre salariés d'âges différents, risque de perte de compétences…,
- Les représentants du personnel, parce qu'ils peuvent être force de proposition et relais d'information efficace auprès des salariés.

OUTIL

03

LIVRET D'ACCUEIL DU JEUNE



> Avec le maintien dans l'emploi des seniors et la transmission des compétences, l'objectif du contrat de génération est l'insertion durable d'un jeune. Tous les moyens doivent être mobilisés pour y parvenir : contrat de travail à durée indéterminée (CDI « classique » ou contrat de professionnalisation) mais aussi parcours d'accueil (visite de site, formation, livret d'accueil…), désignation d'un référent « facilitateur d'intégration »… Ces éléments figurent dans l'accord collectif ou le plan d'action relatif au contrat de génération éventuellement applicable dans votre entreprise. Dans tous les cas, vous pouvez vous approprier ce modèle de livret d'accueil (à adapter en fonction des caractéristiques de l'entreprise) et le remettre, en le commentant, au jeune : c'est un bon moyen d'ouvrir le dialogue sur la vie de l'entreprise, son mode de fonctionnement…

LIVRET D'ACCUEIL DU JEUNE

Ce modèle de livret d'accueil est spécialement destiné aux jeunes recrutés dans le cadre d'un contrat de génération. Objectif : permettre au nouvel embauché de bien s'intégrer, de comprendre le sens du contrat de génération et le rôle qu'il joue dans sa réussite, de l'aider à s'approprier les principales règles de vie dans l'entreprise.

Générique, ce modèle doit être adapté en fonction des caractéristiques de l'entreprise, des informations que vous souhaitez privilégier, des moyens dont vous disposez. Rien n'est obligatoire, tout est conseillé et peut être complété !

Réussir l'intégration du jeune dans l'entreprise passe par plusieurs étapes.

La remise du livret d'accueil en fait partie. Mais elle ne doit pas rester isolée :

- présentez au jeune son environnement de travail, son poste ses collègues, expliquez-lui l'organisation de l'entreprise, planifiez des entretiens réguliers (dans le premier mois de l'embauche, puis – par exemple - après 6 mois, après 1 an…) afin d'identifier les difficultés, les besoins…
- si votre entreprise compte plus de 50 salariés, vous devez mettre en place un parcours d'accueil et désigner un référent chargé notamment de faciliter l'intégration du jeune et de participer à l'évaluation de sa maîtrise des compétences. Ce référent peut être le senior formant le binôme avec le jeune ou un autre salarié.

CONTENU DU LIVRET D'ACCUEIL

1ÈRE DE COUVERTURE

BIENVENUE CHEZ [NOM DE L'ENTREPRISE] !

Au sommaire

[nom de l'entreprise], en quelques mots

A votre arrivée

- CDI, contrat de professionnalisation : quelles différences ?
- vous avez dit « contrat de génération » ?

Vous et le salarié senior : le binôme gagnant !

Votre vie au sein de [nom de l'entreprise], quelques infos pratiques

- les horaires de travail : c'est important !
- les règles de vie : des incontournables
- les absences : soyez réactif !
- ...

Chez [nom de l'entreprise] : des avantages ?

Votre carnet d'adresses

[Préciser les premières formalités à remplir et expliquez-en le sens. Par exemple : Vous remplissez une fiche signalétique. A quoi ça sert ? A permettre au service chargé du personnel d'établir les déclarations sociales, les salaires, les bulletins de paie... N'omettez aucune information utile : adresse, situation matrimoniale, nombre d'enfants à charge... et remettez tous les documents demandés : RIB, photocopie de votre carte vitale...]

PAGE 2

[nom de l'entreprise], en quelques mots

Présentation de l'entreprise :

- historique (date de création...),
- principales activités exercées, typologie des clients,
- signes distinctifs (mettre en valeur les points forts de l'entreprise : positionnement sur le marché, projet de développement en cours, engagement en faveur de l'environnement, mécénat...).

[nom de l'entreprise]
une entreprise de la branche *[à compléter]*
Présentation de la branche et intitulé de la convention collective applicable.

L'équipe de Direction et l'ensemble des managers vous souhaitent la bienvenue !

PAGE 3 ET SUIVANTES

A votre arrivée

Vous signez un contrat de travail à durée indéterminée (CDI). Il peut s'agir d'un CDI « classique » ou d'un contrat de professionnalisation.

Pour connaître précisément vos engagements, lisez-le attentivement et n'hésitez pas à poser toutes les questions utiles : la personne chargée des ressources humaines, votre manager, votre référent... peuvent vous répondre !

CDI, contrat de professionnalisation à durée indéterminée : quelles différences ?

En vous embauchant en CDI, l'entreprise répond à un besoin précis : pouvoir compter durablement sur votre collaboration. Pour vous, c'est un gage de stabilité, un moyen de développer vos compétences et d'acquérir une expérience significative.

En contrat de professionnalisation, l'entreprise vise en outre à vous qualifier dans l'un de ses métiers. Vous vous formez tout en travaillant. Bref, vous êtes en « alternance ». Avec, à la clé, l'opportunité d'obtenir une qualification reconnue dans de nombreuses entreprises.

CDI ou contrat de professionnalisation : quel que soit le contrat que vous avez signé, vous êtes salarié à part entière de l'entreprise.

Vous avez dit « contrat de génération » ?

Le contrat de génération est une mesure créée par les organisations patronales et syndicales, reprise par le gouvernement et définie par la loi du 1er mars 2013. Son objectif : faciliter l'accès des jeunes à un emploi durable tout en permettant aux seniors (57 ans et plus, parfois moins dans certains cas) de poursuivre leur parcours professionnel.

Dans ce cadre, l'entreprise prend un triple engagement :

- recruter un jeune en CDI,

- maintenir dans l'emploi un salarié senior,

- organiser la transmission des savoirs et des compétences.

[nom de l'entreprise] a décidé de mettre en place le contrat de génération pour répondre à un besoin précis : [à adapter en fonction de la situation de l'entreprise : anticiper un départ à la retraite, renforcer durablement l'équipe x... Si l'entreprise est couverte par un accord de branche ou d'entreprise ou un plan d'action sur le contrat de génération : présenter les principales caractéristiques].

C'est grâce à ce dispositif que vous avez été recruté(e). Votre implication est donc essentielle et tout est mis en œuvre pour que notre collaboration soit fructueuse !

[à insérer si le jeune et le senior travaillent ensemble]

Vous et le salarié senior : un binôme gagnant !

L'originalité du contrat de génération : créer des liens « intergénérationnels » dans l'entreprise. C'est-à-dire ? Permettre à un jeune et à un senior de travailler ensemble, de s'enrichir réciproquement.
Concrètement, le senior vous transmet des savoir-faire, vous explique les gestes techniques, les procédures... De votre côté, vous pouvez lui apporter des idées nouvelles, un regard neuf sur le travail, des connaissances actualisées que vous avez acquises pendant vos études, le familiariser avec les nouvelles technologies.

Autrement dit, il s'agit de faire vivre un binôme d'échanges de compétences : avec le senior, vous êtes le pilier de ce binôme.

[Présenter les principales actions mises en place dans l'entreprise afin de favoriser la transmission des savoirs et des compétences. Par exemple : état des lieux des compétences à transférer, élaboration de fiches techniques, organisation d'un tutorat, de temps d'échanges, de formations internes, simulation des situations de travail, partage d'un poste de travail].

Un problème, une difficulté : ça peut arriver...

Les relations humaines, quel que soit le contexte (famille, école, couple, amis, entreprise...), ne sont pas toujours un « long fleuve tranquille ». Il peut y avoir des mésententes, des insatisfactions, des incompréhensions. Si vous êtes confronté(e) à ce type de situation, privilégiez le dialogue. Parlez-en ouvertement à votre partenaire de binôme. Vous pouvez aussi vous adresser à votre manager, à votre référent, à un collègue. Objectif : vous aider à relativiser la difficulté rencontrée, à trouver les bonnes solutions pour la résoudre.

Votre vie au sein de [nom de l'entreprise], quelques infos pratiques

[les rubriques ci-dessous ne sont que des suggestions : vous pouvez en supprimer et/ou en ajouter selon ce qui vous semble essentiel.]

Voici quelques consignes et conseils pour bien vous intégrer dans l'entreprise et adopter les réflexes d'un bon professionnel.

- Les horaires de travail : c'est important !

Vous exercez un métier en contact direct avec la clientèle. La ponctualité fait donc partie des compétences requises. Respectez les heures de travail qui vous ont été communiquées (heures d'arrivée, de sortie, de pauses) : c'est essentiel pour la bonne organisation de l'entreprise et les relations entre collègues.

- Les règles de vie : des incontournables

Hygiène, sécurité, consignes particulières... Le bon fonctionnement de l'entreprise exige le respect d'un certain nombre de règles. Elles figurent dans le règlement intérieur [entreprises d'au moins 20 salariés] et des notes de service affichées dans les locaux. Si vous ne les avez pas repérées, n'hésitez pas à vous renseigner auprès de votre manager ou de votre partenaire de binôme.

Le « savoir-être » : une compétence essentielle !

Convivialité, respect, échanges, coopération... Savoir travailler avec d'autres, adopter le bon comportement avec des clients, des collègues... est une compétence-clé au même titre que les savoir-faire. Le savoir-être participe en outre au bien-être de chacun et à la qualité de vie au travail de tous.

Pensez-y !

En cas d'absence : soyez réactif !

Prévenez le plus rapidement possible votre manager et/ou votre partenaire de binôme : c'est essentiel pour bien organiser le travail !

Si votre absence a pour cause une maladie ou un accident, envoyez sans délai votre arrêt de travail (volet employeur) au service chargé du personnel. Transmettez le 1er et 2ème volet au médecin-conseil de la Sécurité sociale dans l'enveloppe que vous a remis votre médecin traitant : indispensable pour percevoir (si vous remplissez les conditions) les indemnités journalières de Sécurité Sociale !

Chez [nom de l'entreprise] : des avantages ?

Revue de détails

[Exemples]

- Des possibilités d'accès à la formation via, notamment, le plan de formation de l'entreprise.

- Des entretiens individuels réguliers pour faire le point, parler de vos projets, de vos besoins.

...[À compléter

DERNIÈRE DE COUVERTURE

Votre carnet d'adresses

Votre équipe RH

Le Comité d'entreprise

Titulaires	Suppléants

Les délégués du personnel

Titulaires	Suppléants

Le/la délégué(e) syndical(e)

Le médecin du travail

L'inspecteur du travail

**Ce livret d'accueil vous propose des informations générales et ne prétend pas à l'exhaustivité.
Si vous avez des questions particulières, n'hésitez pas à vous rapprocher de
[à compléter : manager/tuteur...]**



OUTIL

04

L'ÉCHANGE DE SAVOIRS ET DE COMPÉTENCES : MODE D'EMPLOI



> Savoirs, compétences, transmission, échanges…
De quoi parle-t-on précisément ? Comment s'y prendre ? Réponses.

L'ÉCHANGE DE SAVOIRS ET DE COMPÉTENCES : MODE D'EMPLOI

Avec le recrutement d'un jeune à durée indéterminée et le maintien dans l'emploi d'un senior, l'échange (c'est-à-dire la transmission réciproque) de savoirs et de compétences est un pilier du contrat de génération. Et aussi l'un de ses principaux atouts : pour l'entreprise, c'est un moyen d'organiser la montée en compétences des salariés, de préserver ses savoir-faire et sa culture, d'anticiper les départs à la retraite voire, pour les chefs d'entreprises de moins de 50 salariés, de préparer la transmission de l'entreprise.

Pour le jeune, c'est une intégration facilitée et une professionnalisation accélérée, tandis que le senior y trouve un moyen de valoriser son expérience et son expertise, de rompre avec une routine de travail qui peut altérer sa motivation, de développer de nouvelles compétences (relationnelles, pédagogiques…).

Comment mettre en place une transmission fructueuse ? Voici des pistes pour agir. N'hésitez pas aussi à consulter l'accord collectif ou le plan d'action relatif au contrat de génération applicable à votre entreprise : il peut contenir des conseils utiles !

SAVOIRS ET COMPÉTENCES : DE QUOI PARLE-T-ON ?

Les savoirs, ce sont l'ensemble des connaissances théoriques et pratiques qu'une personne possède : connaissance en langue, en électricité, en comptabilité…

Les compétences, quant à elles, sont composées des savoirs, mais aussi de **savoir-faire** (avoir le « tour de main », être en capacité d'appliquer ses connaissances pour réaliser une tâche, une mission) et de **savoir-être** (adopter le comportement adéquat à une situation donnée). Par exemple, un attaché commercial doit notamment maîtriser les connaissances en matière de techniques de vente et de marketing opérationnel (savoirs), être en capacité de négocier avec des clients ou des prospects (savoir-faire), prendre des initiatives et savoir créer un climat de confiance (savoir-être).

Ce sont les compétences qui permettent d'atteindre la performance, c'est-à-dire un résultat mesurable (chiffre d'affaires, nombre d'erreurs, de malfaçons…).

PRÉPARER LA TRANSMISSION DES SAVOIRS ET DES COMPÉTENCES

Deux étapes pour ne pas se tromper :

Etape n°1 Repérer, identifier et prioriser les compétences et savoirs à transférer en répondant à quelques questions essentielles :

- quels sont les compétences et savoirs indispensables au fonctionnement actuel de l'entreprise ? A quels contenus d'activités correspondent-ils ?
- quels sont ceux qui risquent de disparaître si le salarié qui les détient quitte l'entreprise ?
- quels sont ceux, nouveaux, dont je vais avoir besoin à court ou moyen terme, compte tenu des évolutions à venir (nouveaux marchés, nouvelle organisation du travail, acquisition de machines de dernière génération…) ?

Une fois les compétences et savoirs identifiés, sélectionnez ceux à transmettre et hiérarchisez-les : des plus importants aux moins importants.

Etape n°2 Choisir les bons partenaires de binôme

C'est à cette condition que l'échange de savoirs et de compétences pourra s'opérer.

En fonction des savoirs et des compétences à transmettre, choisissez :

- le « transmetteur » (le senior). Dans tous les cas, il doit être volontaire : c'est un gage de son engagement et de son efficacité,
- le « récepteur » (le jeune), en fonction de critères tels les pré-requis (niveau de connaissances minimal, maîtrise des nouvelles technologies…), la motivation.

Notez-le ! Si cela vous paraît plus pertinent, rien ne vous empêche d'organiser la transmission des savoir-faire du senior vers un salarié autre que le jeune recruté dans le cadre du contrat de génération.

FAITES-VOUS AIDER !

Besoin d'un accompagnement pour mener à bien ces étapes ? Adressez-vous à votre conseiller FORCO.

DU JUNIOR VERS LE SENIOR : QUELS APPORTS ?

Le jeune peut apporter au senior :

- des connaissances sur les techniques et les savoirs les plus récents dans les domaines du métier concerné, sur lesquels il a été récemment formé,
- des informations et des conseils sur l'utilisation d'outils informatiques et numériques,
- des idées nouvelles, un regard neuf sur les méthodes de travail.

De même, par ses questions, le jeune peut aider le senior (qui va chercher des réponses précises et ajustées) à formaliser ses savoirs, à développer des compétences pédagogiques et à prendre du recul par rapport à ses pratiques professionnelles.

DÉTERMINER LES MODALITÉS DE TRANSMISSION ADAPTÉES À L'ENTREPRISE

A vous de choisir en fonction des moyens dont vous disposez, des contraintes de production, de l'organisation du travail… Les options sont variées et peuvent être combinées.

Les différentes modalités de transmission des savoirs et des compétences

	MODALITÉS	ATOUTS	POINTS DE VIGILANCE
Temps d'échanges	Des temps de rencontre sont programmés au cours desquels le senior parle de son expérience, répond aux questions du jeune.	Formule souple, non contraignante.	Eviter l'improvisation : les temps d'échanges doivent être préparés (« ordre du jour », démonstration de gestes…) sous peine de perdre en efficacité.
Compagnonnage	Jeune et senior travaillent ensemble, sur le même poste.	- Solution adaptée lorsque le « transmetteur » a du mal à formaliser ses compétences ou lorsque celles-ci n'ont pas été bien identifiées. - La transmission se fait « sur le tas », en continu. Toutes les étapes du travail réel sont examinées.	- Impact financier (2 salariés sur un poste). - Risque de transmission de savoirs obsolètes, de « mauvais gestes ».
Tutorat	Le jeune est suivi par le senior sur des périodes déterminées, avec des points de régulation.	- La transmission est accompagnée, régulée. - L'autonomie du jeune est davantage sollicitée que dans le compagnonnage.	Le tuteur doit posséder des qualités pédagogiques : organiser une formation tutorale est un plus.
Formation interne	Le senior devient formateur interne : il transmet les savoirs et compétences à l'occasion d'une action de formation organisée sur la base d'un programme de formation pré-établi, des supports pédagogiques, des exercices pratiques.	- La transmission est structurée et circonscrite dans le temps. - Elle peut être reproduite au bénéfice d'autres salariés (actuels ou futurs).	Le senior doit être en capacité de formaliser ses savoirs et compétences et posséder des qualités pédagogiques : organiser une formation de formateur est un plus.
Formation-action interne	Le senior devient formateur interne : il transmet les savoirs et compétences à l'occasion d'une action de formation organisée sur la base d'un programme de formation pré-établi, des supports pédagogiques, en alternance avec des mises en situation sur le poste de travail.	- L'organisation de l'alternance permet une mise en pratique « grandeur réelle ». - La transmission est structurée et circonscrite dans le temps. - Elle peut être reproduite au bénéfice d'autres salariés (présents ou futurs).	Le senior doit être en capacité de formaliser ses savoirs et compétences et posséder des qualités pédagogiques : organiser une formation de formateur est un plus.
Création de supports	Des documents (guides, fiches techniques, vidéo, photos…) sont créés pour retracer les savoirs et les compétences du senior.	Information facilement réutilisable, mutualisable, sans limitation de durée.	Pour être efficaces, les informations doivent être explicites, précises et exhaustives : un travail préparatoire minutieux s'impose.

RÉUNIR LES CONDITIONS DE RÉUSSITE DE LA TRANSMISSION

LE TEMPS

Un constat : en entreprise, 80 % des savoirs sont implicites et/ou tacites. Il est donc nécessaire de prendre le temps d'analyser les contenus des activités des salariés, de détecter les savoirs et les compétences à transmettre avant de les lister dans un référentiel.

De même, il faut du temps pour transmettre, échanger, expliquer, montrer, résoudre les difficultés : tenez-en compte dans les plannings de travail !

UNE ERREUR À ÉVITER !

- Ne pas libérer du temps au senior c'est risquer la surcharge de travail et donc la dégradation de ses conditions de travail, la perte de motivation, le stress dû au sentiment du travail mal fait. De son côté, le jeune risque de « décrocher » et de se désengager.
- Jeune, senior, entreprise : tout le monde est perdant.

L'ACCOMPAGNEMENT

Être « transmetteur » (sous la forme d'un tutorat, d'un compagnonnage…) ne se décrète pas : suivre une formation ad hoc (tutorale, de formateur…) permet au senior d'acquérir une méthode, d'éviter les erreurs et donc de sécuriser la démarche de transfert.

L'APPUI DU FORCO

- Le FORCO peut vous aider à choisir la formation adéquate et la financer. N'hésitez pas à contacter votre conseiller !

LA RECONNAISSANCE

Reconnaître explicitement le rôle du transmetteur dans l'entreprise est essentiel pour la réussite du binôme et l'engagement de l'intéressé.

La reconnaissance peut prendre différentes formes : avantage financier (prime, bons d'achat…), remise d'un diplôme, prise en compte dans l'entretien d'évaluation…

L'ENVERS DE LA MÉDAILLE

- Être transmetteur peut être vécu comme une expérience valorisante, un moyen de se sentir utile et, pour certains, déjà une forme de reconnaissance en soi.
- Mais pour d'autres, la transmission peut être ressentie comme une façon d'être dépossédé de ce qui fait leur valeur professionnelle, l'annonce d'une « mise au placard » ou d'un prochain départ de l'entreprise. D'où l'intérêt de mettre en place un système de reconnaissance visible des fonctions exercées et de mettre en place un binôme où chacun (jeune et senior) reçoit de l'autre.

L'ÉVALUATION

Test, observation en situation de travail, mesure de l'intégration du jeune… Le choix des modalités d'évaluation est libre. Ses résultats doivent permettre de vérifier l'adéquation et la pertinence de la méthode et des moyens de transmission mis en place et de tester la motivation du jeune.

POUR UNE ÉVALUATION OBJECTIVE

- Choisissez un tiers au binôme : manager de proximité, autre salarié…

ET LA TRANSMISSION D'ENTREPRISE ?

Dans les entreprises de moins de 50 salariés, il est ainsi possible de recruter un jeune (y compris après un contrat d'apprentissage ou de professionnalisation) dans le cadre du contrat de génération avec pour objectif la transmission de l'entreprise. Condition : le chef d'entreprise doit avoir au moins 57 ans.

Le jeune peut ainsi bénéficier d'actions de tutorat et de formation afin de lui permettre de se préparer à exercer dans les meilleures conditions ses futures fonctions de chef d'entreprise (formations à la gestion, à la comptabilité, au droit commercial, au management…). Au terme du contrat de génération, le chef d'entreprise a le choix : transmettre l'entreprise au jeune, reporter son projet ou privilégier un autre repreneur.

OUTIL

05

GRILLE D'ENTRETIEN DE 2ÈME PARTIE DE CARRIÈRE



> Avec ou sans contrat de génération, les entreprises doivent organiser – au moins tous les 5 ans – un entretien de 2ème partie de carrière avec leurs salariés de 45 ans et plus. Il s'agit là d'une étape simple dans sa mise en œuvre et fondamentale dans ses enjeux : organiser la suite de la carrière du senior dans de bonnes conditions, en maintenant ses compétences et son engagement. Pour vous aider à conduire l'entretien, voici un modèle de grille. A adapter à votre convenance !

GRILLE D'ENTRETIEN DE 2ÈME PARTIE DE CARRIÈRE

Destiné aux salariés à partir de leur 45ème anniversaire, l'entretien de 2ème partie de carrière a pour objectif, tant pour l'entreprise que pour le collaborateur, de bien préparer la poursuite du parcours professionnel.

C'est donc l'occasion de parler projet, motivation, besoins de formation, conditions de travail… En d'autres termes, l'entretien doit permettre de définir les actions à mettre en œuvre pour accompagner l'allongement de la vie professionnelle (recul de l'âge de la retraite oblige), tout en maintenant l'implication du salarié, en préservant sa santé et en préparant son départ à la retraite à plus ou moins court terme.

Renouvelé tous les 5 ans, l'entretien de 2ème partie de carrière se déroule pendant le temps de travail et peut être organisé à l'occasion d'un autre entretien individuel (entretien annuel…).

Pour bien préparer l'entretien, rassemblez toutes les informations utiles : projets de l'entreprise et pratique en matière de gestion des âges, fiche de poste du salarié décrivant les missions et activités exercées, son environnement et ses conditions de travail, son CV, les comptes rendus des précédents entretiens, son compteur DIF…

Le salarié aussi doit se préparer : communiquez-lui suffisamment à l'avance la date et l'heure du rendez-vous. Rappelez-lui les objectifs de l'entretien et fournissez-lui les éléments dont il peut avoir besoin (information sur les conditions d'accès à la formation, évolution des métiers dans la branche…). Le jour de l'entretien, appuyez-vous sur une grille de questionnement : un modèle vous est proposé ci-dessous.
A adapter à votre convenance, selon vos besoins.

Au terme de l'entretien, formalisez les informations recueillies (dans un compte-rendu par exemple), définissez un plan d'action (départ en formation, missions tutorales, aménagement des horaires de travail…) et informez le salarié des suites données à l'entretien.

ENTRETIEN DE 2ème PARTIE DE CARRIÈRE

Date.. Nom du chargé de l'entretien..

Identification du/de la salarié(e) ....
Nom, prénom ....
Date de naissance...
Date d'entrée dans l'entreprise...
Poste actuellement occupé... depuis le ....
Qualification... Rémunération annuelle...
Durée et horaires de travail..
(pour les salariés de plus de 57 ans) date possible de départ à la retraite :...

Historique

Postes précédemment occupés dans l'entreprise :
Intitulé .... du .... au .... (dates)...
Intitulé .... du .... au .... (dates)...

Certifications (diplômes, titres, CQP) ou habilitations (CACES, habilitation électrique…) détenues :
Intitulé .... (date) ....
Intitulé .... (date) ....

- Date du dernier entretien individuel (préciser : entretien professionnel, annuel, de 2ème partie de carrière…)

....

- Evénement(s) marquant(s) depuis le dernier entretien annuel (formations suivies, VAE, accident du travail, absence de longue durée, avis du médecin du travail…)

....

Questionnement/échanges sur la situation actuelle du/de la salarié(e)

- Décrivez les activités, tâches, missions exercées dans votre poste actuel.
- Rencontrez-vous des difficultés (physiques : port de charge, bruit, cadence… /relationnelles/en termes de savoir-faire…) ?
- A votre avis, que faudrait-il mettre en œuvre pour les résoudre (formation, diversification des tâches, aménagement des conditions de travail…) ?
- Que trouvez-vous le plus intéressant/gratifiant ? Pourquoi ?

Si le salarié est par ailleurs tuteur, formateur interne, référent
- Que vous apportent ces missions ?
- Rencontrez-vous des difficultés ? Si oui, lesquelles ? Que faudrait-il mettre en œuvre pour les résoudre ?

Identification des compétences « cachées » (compétences ignorées ou non utilisées)

- Parmi les postes occupés au cours de votre carrière, quelles ont été vos activités marquantes/préférées ? Pourquoi ?
- Selon vous, possédez-vous des compétences (même acquises dans la vie personnelle : dans le cadre d'une activité associative, sportive…) que vous pourriez utiliser dans l'entreprise ? Si oui, lesquelles ? Dans quel contexte ?

Questionnement/échanges sur les aspirations, les projets, les ressentis du/de la salarié(e)

- Comment envisagez-vous votre avenir, sur le plan professionnel, dans les 2 ou 3 ans à venir ?
- Qu'est-ce qui, selon vous, vous permettrait de continuer votre carrière dans de bonnes conditions ?
- Avez-vous un projet précis (mobilité professionnelle, formation…) ? Si oui, à quelle échéance souhaitez-vous le réaliser (dans l'année, d'ici 2 ans, 5 ans…) ?
- Vous avez x heures de DIF : envisagez-vous de les utiliser ? Pour quel type de formation ?

Pour les salarié(e)s qui n'exercent pas ces fonctions dans l'entreprise :

- devenir tuteur, transmettre vos compétences à d'autres salariés : cela vous plairait-il ? Pourquoi ?

Pour les salarié(e)s de plus de 57 ans :

- parlons retraite : qu'est-ce que ça vous inspire (soulagement, inquiétude, n'y pense pas…) ? Pourquoi ?
- pensez-vous être bien informé sur vos droits à la retraite ?

Questionnement/échanges sur la situation du/de la salarié(e) en binôme avec un jeune dans le cadre du contrat de génération

- Depuis le (date), vous êtes en binôme avec M./Mme (nom) :
- Décrivez vos relations.
- Que vous apportent-elles sur le plan professionnel (en termes relationnels, de connaissances, de développement de capacités pédagogiques, de sentiment de reconnaissance…) ?

Vous transmettez vos compétences, vos connaissances :

- De quelles compétences, connaissances s'agit-il ?
- Quelle satisfaction tirez-vous de cette mission ?
- Rencontrez-vous des difficultés ? Lesquelles ?
- Que faudrait-il mettre en œuvre pour les résoudre ?

Un conseil !

Compte tenu de la périodicité de l'entretien de 2ème partie de carrière (tous les 5 ans), prévoyez un temps de questionnement/échanges sur ce thème à l'occasion du prochain entretien individuel prévu (entretien annuel, entretien professionnel…)

OUTIL

06

GRILLE D'ENTRETIEN INDIVIDUEL DE SUIVI - JEUNE SALARIÉ RECRUTÉ EN CDI DANS LE CADRE D'UN CONTRAT DE GÉNÉRATION



> Comment s'assurer de la bonne intégration du jeune, de l'efficacité de la méthode de transmission des compétences mise en place… ? En faisant le point avec le jeune au cours d'un entretien spécifique. Selon ce qu'il en ressort, vous pouvez mettre en place les actions qui vous semblent nécessaires : formation, nouvelle modalité de transfert des compétences…

GRILLE D'ENTRETIEN INDIVIDUEL DE SUIVI - JEUNE SALARIÉ RECRUTÉ EN CDI DANS LE CADRE D'UN CONTRAT DE GÉNÉRATION

Obligatoire dans les entreprises de 50 salariés et plus, fortement conseillé dans les autres, l'entretien individuel de suivi est organisé entre le jeune recruté dans le cadre du dispositif contrat de génération, son responsable hiérarchique et son référent[(1)].

L'enjeu ? Vérifier la bonne intégration du jeune et les conditions de transmission des compétences, identifier les éventuelles difficultés et définir, si nécessaire, les axes de progression/amélioration à mettre en place.

A ce titre, l'entretien est l'une des clés de réussite de l'insertion du jeune.

Important : le modèle de grille d'entretien proposé est conçu pour un jeune travaillant en binôme avec le senior concerné par le contrat de génération. À adapter selon les modalités de transfert de compétences mis en place dans votre entreprise.

A vous de choisir la périodicité de l'entretien. Recommandation :
la 1ère année, organisez deux entretiens espacés de plusieurs mois, afin de bien mesurer les évolutions intervenues dans l'intégration du jeune, l'acquisition des compétences… La 2ème année, organisez au moins un entretien.
Ensuite, le jeune remplissant la condition d'ancienneté de 2 ans pour bénéficier de l'entretien professionnel[(2)], vous pourrez consacrer un temps lors de cet entretien à sa situation au regard du binôme.

(1) Le référent est chargé de faciliter l'intégration du jeune et de participer à l'évaluation de sa maîtrise des compétences. Il peut s'agir du senior formant le binôme avec le jeune ou d'un autre salarié.

(2) Obligatoirement organisé pour les deux ans pour les salariés justifiant d'au moins deux années d'ancienneté, l'entretien professionnel doit permettre d'identifier les compétences du salarié, ses difficultés, ses besoins de formation, ses souhaits d'évolution…

ENTRETIEN INDIVIDUEL / JEUNE DANS LE CADRE D'UN CONTRAT DE GÉNÉRATION

Date........................ Nom du responsable hiérarchique.. Nom du référent ....

Identification du/de la salarié(e)

Nom, prénom ....

Date de naissance..

Date d'entrée dans l'entreprise..

Poste actuellement occupé.. depuis le ....

Qualification... Rémunération annuelle...

Binôme

Avec M./Mme (Nom) .... Qualification ....

- Référent du jeune ❒ oui ❒ non
- Modalités de transmission des connaissances et compétences mises en place :

❒ tutorat ❒ compagnonnage ❒ formation interne ❒ groupes d'échanges ❒ autre (à préciser)

Questionnement/échanges sur l'intégration du/de la salarié(e)

- Décrivez les activités, tâches, missions exercées dans votre poste actuel.
- Que trouvez-vous le plus intéressant/gratifiant ? Pourquoi ?
- Rencontrez-vous des difficultés (pour réaliser le travail, fonctionner en équipe, respecter les consignes…) ?
- A votre avis, que faudrait-il mettre en œuvre pour les résoudre ?

Questionnement/échanges sur la situation de binôme avec le senior et la transmission des compétences

- Décrivez vos relations avec M./Mme (Nom).
- Qu'avez-vous appris avec lui/elle et sur quelles activités ?
- Et vous, que pensez-vous lui avoir apporté (connaissances informatiques…) ?
- Avez-vous eu l'occasion de mettre ces savoirs en pratique ?
  - Si non, pourquoi ?
  - Si oui, pensez-vous les maîtriser et pouvoir réaliser seul(e) les activités concernées ? Si non, selon vous, que faudrait-il mettre en œuvre pour y parvenir ?

OUTIL

07

LE PASSEPORT ORIENTATION FORMATION



> Attention : outil universel ! Vous pouvez le proposer à tous les salariés (concernés ou non par le contrat de génération). Véritable journal de bord du parcours professionnel, le passeport orientation formation permet de garder en mémoire toutes les étapes de la vie professionnelle. Indispensable tant au jeune (pour préparer la suite de sa carrière) qu'au senior (pour construire des projets de formation, envisager une mobilité, anticiper son départ à la retraite…).

PASSEPORT ORIENTATION FORMATION

Le passeport orientation formation retrace l'ensemble des connaissances, compétences et aptitudes acquises par une personne (en tant que salarié, non salarié, bénévole...), mobilisables en situation professionnelle.

« Journal de bord professionnel », le passeport orientation formation permet ainsi de garder en mémoire toutes les étapes de la vie professionnelle et ce afin, par exemple de :

- rédiger un curriculum vitae,
- préparer un entretien individuel (entretien professionnel, de recrutement, de 2ème partie de carrière...),
- échanger des informations avec son manager sur les formations suivies et compétences acquises,
- réfléchir à un changement de poste ou de métier,
- préparer un bilan de compétences ou une démarche de validation des acquis de l'expérience (VAE),
- choisir une formation...

Proposer aux salariés, quels que soient leur âge et leur ancienneté dans l'entreprise, d'utiliser un passeport orientation formation, c'est leur permettre de prendre en main leur parcours professionnel et faciliter le dialogue sur les compétences détenues, les besoins de formation, les projets réalisables... Tout le monde y gagne !
Le salarié conserve la propriété du document et la responsabilité de son utilisation.
Mais rien ne vous empêche d'appuyer sa démarche en l'aidant à remplir son passeport et en le conseillant sur la marche à suivre.

Télécharger un modèle de Passeport sur le site

http://www.passeportformation.eu/

OUTIL

08

GESTION ACTIVE DES ÂGES, TRANSMISSION DES COMPÉTENCES : BONNES PRATIQUES



> Comment font les autres entreprises en matière de gestion des âges et de transmission des compétences ?
Comment se sont-elles approprié le contrat de génération ?
Premiers éléments de réponses.

GESTION DES ÂGES, TRANSMISSION DES COMPÉTENCES : BONNES PRATIQUES

Gestion active des âges et transmission des compétences : voici un échantillon de bonnes pratiques constatées auprès d'entreprises de toute taille et de tout secteur (certaines engagées depuis presque 15 ans dans ce type de démarche) et d'accords de branche conclus dans le secteur du commerce avant l'entrée en vigueur du contrat de génération.

En complément, les premiers exemples de mise en place du contrat de génération.

Gestion actives des âges

Secteur de l'entreprise	INDUSTRIE AUTOMOBILE	SANTÉ	AÉRONAUTIQUE	ASSURANCE
Objectif de l'entreprise	Maintenir dans l'emploi des salariés âgés jusqu'à l'âge de la retraite.	Anticiper les fins de carrières.	Prolonger la vie professionnelle (en renonçant aux retraites anticipées « maison »).	Organiser la transition en douceur entre activité et retraite.
Actions mises en place	• **Amélioration des conditions de travail** adaptées aux 50 ans et plus (identification des risques de pénibilité, amélioration de l'ergonomie des postes de travail…). • **Organisation de formations** favorisant l'adaptation des salariés aux changements.	• **Bilan professionnel,** destiné à permettre aux seniors de définir un projet professionnel. En fonction des résultats, le salarié bénéficie d'un dispositif de formation (VAE, DIF, plan de formation…), d'un repositionnement sur un nouveau métier ou de nouvelles missions (tutorats). • **Entretiens individuels** à différents âges, chacun avec un objectif précis : - **à partir de 45 ans :** inciter le salarié à rester acteur de son parcours, - **52 ans :** maintenir la motivation professionnelle, - **55 ans :** aménager le temps de travail, - **57 ans :** perspectives de fin de carrière et de départ à la retraite. • **Passage à temps partiel** 3 ans avant le départ à la retraite.	• **Garantie d'accès à la formation** tout au long de la carrière. • **Temps partiel aidé** (80 % payés à 90 %). • **Télétravail** 1 jour par semaine. • **Formations « passerelle »** dès 45 ans, permettant aux salariés de rebondir sur un nouveau métier.	• **Passage à temps partiel** avec une aide financière de l'entreprise suivi d'un **congé de transition** pendant lequel le salarié ne travaille pas mais est partiellement rémunéré (via notamment un étalement de son indemnité de départ à la retraite).

Transmission des compétences

Secteur de l'entreprise	INDUSTRIE	CARRIÈRES ET MATÉRIAUX	ENERGIES RENOUVELABLES	CHAUSSURE
Objectif de l'entreprise	Faire face à une perte d'expertise suite au départ groupé d'un quart des salariés, pour la plupart détenteurs de savoir-faire rares qui s'acquièrent par étapes sur plusieurs années.	Organiser le passage de relais entre les salariés de plus de 50 ans et les nouveaux entrants et/ou salariés en milieu de vie professionnelle.	Anticiper les départs à la retraite prévus dans les 3 années à venir.	Accompagner les mutations industrielles.
Actions mises en place	• **Recrutement de jeunes.** • **Tutorat couplé avec une formation du jeune.** Le tuteur : - forme au moins un jeune selon un programme préétabli, - accompagne progressivement le jeune lors des différentes étapes d'acquisition des compétences, - valide avec l'agent de maîtrise le niveau atteint.	• **Tutorat** en situation de travail et **simulation** de situations de travail.	• **Entretien de 2ème partie** de carrière destiné à identifier les besoins de formation, les problèmes de pénibilité, l'envie de transmettre à de nouveaux embauchés… • **Recrutement en contrats de professionnalisation** accompagnés de tutorat. • **Formation des tuteurs.** • **Elaboration de fiches techniques** pour conserver la trace des gestes professionnels.	• **Outillage des tuteurs** sur chaque savoir-faire à transmettre, élaboration d'une « mallette pédagogique » contenant : - les informations à communiquer au nouvel arrivant, - une fiche de poste, - une fiche d'activité, - un programme de formation, - des supports pédagogiques.

Principales sources : ANACT (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de travail – www.anact.fr), Ministère chargé du Travail.

L'emploi des seniors dans quelques branches du secteur du commerce

Négociés sous l'empire de la loi de 2009 relative à l'emploi des seniors, des accords de branche ont organisé la gestion des âges dans le secteur du commerce. Voici quelques exemples d'actions dont ces accords préconisaient la mise en place.

Branche	COMMERCE DE DÉTAIL
Principales actions préconisées	• Anticipation de l'évolution des carrières professionnelles : - entretien de 2ème partie de carrière, - bilan de compétences, - validation des Acquis de l'Expérience (VAE). • Développement des compétences et des qualifications : - recrutement de seniors en contrat de qualification, - maintien dans l'emploi grâce à la période de professionnalisation. • Transmission des savoirs et des compétences et développement du tutorat : - obligation de désigner un tuteur pour chaque salarié en contrat ou en période de professionnalisation, - encouragement à la formation des tuteurs, - mise en place « d'heures de décharge » permettant au tuteur de disposer du temps nécessaire à l'exercice de ses fonctions. • Aménagement de fin de carrière et transition entre activité et retraite : - aménagement des horaires des salariés de 55 ans et plus, - organisation de tâches variées au bénéfice des salariés à partir de 55 ans, afin de limiter la pénibilité, - implication du médecin du travail dans l'aménagement des postes de travail, - réduction de l'horaire de travail sans diminution de salaire 6 mois avant le départ à la retraite du salarié (sous conditions).
	Accord du 1er décembre 2009 conclu dans le cadre de la Convention collective nationale des commerces de détail non alimentaire.

Contrat de génération, premiers retours

La perception du contrat de génération dans une entreprise du secteur de la propreté

Contexte	• Dans cette entreprise, 20 % des salariés en CDI ont plus de 52-53 ans, 10 % plus de 58 ans avec beaucoup d'ancienneté. Les métiers revêtent une certaine pénibilité. • Depuis plusieurs années, des dispositifs de tutorat et d'accompagnement ont été mis en place au bénéfice des salariés les plus jeunes (certains sont recrutés dès 18-19 ans). Les missions correspondantes ont été confiées aux seniors, en alternance de leurs activités habituelles. A ce titre, ils perçoivent un complément de salaire.
Valeur ajoutée du contrat de génération	• Le contrat de génération va permettre : - la formalisation (via un accord collectif) et la généralisation de l'accompagnement à l'embauche des salariés jeunes par les plus âgés, - le financement, grâce à l'aide de l'Etat associée au dispositif, du parcours d'intégration des jeunes.

La conception du contrat de génération dans les sociétés d'assurance…

Enjeu	• Les entreprises du secteur sont marquées par les changements que connaît la société française (économiques, démographiques, technologiques et climatiques) et les évolutions qui en découlent : apparition de nouveaux risques, refonte de la relation-client, concurrence accrue, développement des nouvelles technologies, de la dématérialisation… • Pour faire face à ces mutations, qui suscitent de nouveaux besoins en compétences et en qualifications, alors que la plupart des entreprises connaissent un vieillissement important de leur pyramide des âges, les partenaires sociaux ont conclu un accord sur la mise en place du contrat de génération, « *démarche innovante [qui permet d'] investir dans l'alliance des générations en posant un nouveau regard sur les jeunes et les seniors, dans un environnement instable où chaque génération a à apprendre de celles qui la suivent et qui la précèdent. Intégrer les jeunes en leur apportant un soutien actif, les stabiliser dans l'emploi en leur transmettant les compétences-clés détenues par leurs aînés, tout en bénéficiant des savoirs qu'ils* ont acquis récemment ».
Parmi les principales mesures prévues	• Intégration des jeunes : - mise en place d'un parcours d'accueil et d'un entretien de suivi, - désignation d'un référent (distinct du tuteur) permettant au jeune de mieux connaître l'entreprise, son environnement de travail, son poste, ses collègues. • Organisation de la coopération intergénérationnelle via la mise en place de binômes d'échanges de compétences entre salariés expérimentés et jeunes. • Accès à la formation des jeunes et des seniors. • Amélioration des conditions de travail des seniors et prévention de la pénibilité : - actions de sensibilisation sur les risques professionnels, les postures, - formation des managers sur la connaissance et la prévention des risques. • Aménagement des fins de carrière et de la transition entre activité et retraite - identification des attentes des seniors par le biais des entretiens de 2ème partie de carrière, - passage à temps partiel, - mise en place de binômes d'échanges de compétences entre salariés expérimentés et jeunes entrant dans l'entreprise ou ayant développé une première expérience professionnelle. • Modalités de transmission des savoirs et des compétences : - désignation d'un référent du jeune recruté, - développement de binômes d'échanges de compétences, - mise en place de tutorat.

Source : Accord du 8 avril 2013 relatif au contrat de génération dans les sociétés d'assurance

…Et dans des entreprises du logement social

Enjeu	• Inscrire les entreprises concernées dans une politique RSE (Responsabilité Sociale d'Entreprises).
Parmi les principales mesures prévues	• Garantir les conditions d'une entrée réussie dans l'entreprise : - mise en place d'une fonction de parrainage auprès d'un nouveau salarié consacrée aux problématiques non directement liées au métier occupé, - formation spécifique des nouveaux embauchés portant sur leur environnement professionnel. • Accompagner l'ensemble des salariés dans le développement de leurs compétences par : - la mobilisation du plan de formation, de la période de professionnalisation, du DIF, de la VAE, du bilan de compétences, - la mise en place de parcours « métiers ». • Assurer la transmission des compétences entre générations via notamment le développement de la fonction tutorale. • Favoriser une fin d'activité sereine : - organisation de réunions d'information sur les fins de carrière et les droits à la retraite, - mise en place d'entretiens professionnels de fin de carrière destinés à recenser les attentes du salarié en matière de tutorat, d'aménagement du temps de travail, de mesures à mettre en œuvre pour réduire la pénibilité, - formation à la préparation à la retraite.

Source : Accord intergénérationnel et de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au sein de l'Unité Economique et Sociale BATIGERE du 7 juin 2013

OUTIL

09

LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES : PANORAMA DES DISPOSITIFS



> Plan de formation, période de professionnalisation, DIF et DIF portable... autant de dispositifs qui vous permettent de mettre en place des actions de formation, de Validation des Acquis de l'Expérience (VAE), de bilans de compétences... avec l'appui du FORCO.
Des dispositifs mobilisables au bénéfice du jeune (afin de parfaire son intégration, le préparer à l'obtention d'un CQP...), et du senior (pour préparer son évolution professionnelle, le former à la transmission des compétences, transformer son expérience en diplôme...).

LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES : PANORAMA DES DISPOSITIFS

Vous avez besoin de nouvelles compétences, de perfectionner des salariés, d'accroître la qualité de vos services, d'adapter les collaborateurs à des changements d'organisation, à l'évolution du marché. La formation est un bon moyen d'atteindre vos objectifs ! Plusieurs dispositifs sont à portée de main, accessibles à tous salariés, sans distinction d'âge.

Toutefois, afin d'encourager la formation des salariés de 45 ans et plus et une gestion efficace des 2èmes parties de carrière, certains de ces dispositifs leur sont accessibles dans des conditions préférentielles : à saisir pour mettre en place une politique de formation volontariste en faveur des seniors (dispositifs repérés par un ***** dans cet outil).

N'oubliez pas ! Votre OPCA, le FORCO, vous informe sur les dispositifs de formation, les modalités particulières applicables à votre branche professionnelle, les financements disponibles et vous accompagne dans tous vos projets de formation, de leur conception à leur réalisation. Pour en savoir plus : www.forco.org.

Les dispositifs de formation mobilisables par le salarié

DISPOSITIF MOBILISABLE	OBJECTIF	PROFIL DU SALARIÉ CONCERNÉ	MISE EN ŒUVRE
Plan de formation *Actions relevant de la catégorie 1*	- Intégrer un nouveau salarié (formation au poste de travail...). - Adapter le salarié à l'évolution de son poste (changement d'organisation, d'outils...), de son emploi (nouvelles connaissances à acquérir pour rester professionnel dans son domaine).	- Tout salarié, sans condition particulière.	- A l'initiative de l'employeur (demande possible du salarié ou proposition des représentants du personnel). - Sur le temps de travail avec maintien de la rémunération.
Plan de formation *Actions relevant de la catégorie 2*	- Accroître la qualification du salarié, développer ses compétences en vue d'une évolution professionnelle, d'une mobilité, d'un changement d'emploi...	- Tout salarié, sans condition particulière.	- A l'initiative de l'employeur (demande possible du salarié ou proposition des représentants du personnel). - Hors temps de travail possible dans la limite de 80 h/an/salarié (+ les heures de DIF s'il est mobilisé) et sous réserve de la signature d'un accord entre l'entreprise et le salarié.
DIF[1]	- Co-construire un projet de formation partagé entre le salarié et l'entreprise : le salarié mobilise les heures de formation acquises au titre du DIF à savoir : 20 h/an pendant 6 ans, soit 120 heures maximum (calcul au prorata temporis pour les salariés à temps partiel ou en CDD). *A noter ! L'accord de branche applicable à votre entreprise peut prévoir des dispositions plus favorables.*	- Salarié en CDI ayant au moins un an d'ancienneté - Salarié en CDD avec 4 mois d'ancienneté * *Le salarié de 50 ans et plus peut, de plein droit, mobiliser son DIF pour participer à une action de formation professionnelle déterminée avec l'employeur au cours de l'entretien de 2ème partie de carrière.*	- Utilisation (pendant ou hors temps de travail) à la demande du salarié après accord de l'employeur sur le choix de l'action. - Articulation possible avec la période de professionnalisation et le plan de formation.
DIF Portable « nouvel employeur »	- Co-construire un projet de formation partagé entre un salarié embauché depuis moins de 2 ans et son nouvel employeur.	- Salarié embauché depuis moins de 2 ans disposant d'heures de DIF au moment de son départ de chez son précédent employeur : le DIF est monétarisé [solde d'heures disponible x 9,15€]. La somme obtenue est disponible auprès du FORCO pour financer tout ou partie d'une action de formation, de bilan de compétences ou de validation des acquis de l'expérience (VAE).	- Utilisation à la demande du salarié après accord du nouvel employeur sur le choix de l'action. - Articulation possible avec la période de professionnalisation et le plan de formation. *A noter ! La valeur du DIF portable figure sur le certificat de travail remis au salarié par le précédent employeur.*

[1] A venir : la création du « Compte Personnel de Formation ». Prévu par la loi de sécurisation de l'emploi du 14 juin 2013, ce compte devrait être mobilisé à titre individuel pendant une période de travail ou de chômage. Comptabilisé en heures, il serait alimenté chaque année par les droits au DIF et par des abondements complémentaires (de l'État, des Régions...).

DISPOSITIF MOBILISABLE	OBJECTIF	PROFIL DU SALARIÉ CONCERNÉ	MISE EN ŒUVRE
Période de professionnalisation	- Prévenir les risques d'inadaptation à l'évolution des méthodes et des techniques. - Permettre l'acquisition de compétences nouvelles afin de favoriser le maintien dans l'emploi. - Préparer le salarié à une qualification reconnue ou le professionnaliser.	Salarié en CDI dans l'une des situations suivantes : - dont la qualification est insuffisante au regard de l'évolution des technologies et de l'organisation du travail, * *Avec plus de 20 ans d'activité professionnelle ou âgés de 45 ans et plus et justifiant d'au moins 1 année d'ancienneté dans l'entreprise,* - envisageant la création ou la reprise d'une entreprise, - de retour de congé parental ou de maternité, - bénéficiaire de l'obligation d'emploi (travailleur reconnu handicapé…). Salarié en contrat unique d'insertion (CUI) à durée indéterminée ou déterminée. Autres publics possibles, selon la branche.	- A l'initiative de l'employeur ou sur demande du salarié et après acceptation de l'employeur. - Alternance d'actions de formation et d'exercice d'activités professionnelles.
Validation des Acquis de l'Expérience (VAE)	- Permettre à un salarié expérimenté d'obtenir un diplôme, un titre ou un certificat de qualification professionnelle (CQP) inscrits au Répertoire National des Certifications Professionnelles (à consulter sur ***www.cncp.gouv.fr***)	- Salarié ayant au moins 3 ans d'expérience (professionnelle ou non) en rapport avec la certification visée.	- Initiative de l'employeur dans le cadre du plan de formation, après accord du salarié formalisé par la signature d'une convention tripartite. *En savoir plus :* ***www.travail-emploi.gouv.fr***
Bilan de compétences	- Définir ou affiner un projet professionnel ou de formation	- Tout salarié. * *A compter de 45 ans, le salarié justifiant d'1 an d'ancienneté dans l'entreprise bénéficie, à son initiative, d'un bilan de compétences.*	- Initiative de l'employeur dans le cadre du plan de formation, après accord du salarié formalisé par la signature d'une convention tripartite. *En savoir plus :* ***www.travail-emploi.gouv.fr***

Le salarié a un projet personnel et vous souhaitez l'accompagner dans sa réalisation ? Orientez-le !

	OBJECTIF DU SALARIÉ	À FAIRE
Congé individuel de formation pendant ou hors temps de travail	- Réaliser un projet personnel de formation, sans lien avec les besoins de l'entreprise, son activité et les compétences attendues.	- **Orientez le salarié vers le FONGECIF :** c'est cet organisme qui lui donnera toutes les précisions nécessaires (conditions à remplir, délais, procédure, financement…). *En savoir plus : connectez-vous sur le site du FONGECIF de votre région.*
Bilan de compétences dans le cadre d'un congé spécifique	- Faire le point sur son parcours professionnel, construire ou vérifier la faisabilité d'un projet de formation ou un projet professionnel	- **Informez le salarié :** le bilan doit être réalisé par un prestataire référencé par le FONGECIF. - **Orientez le salarié vers le FONGECIF :** c'est cet organisme qui lui donnera toutes les précisions nécessaires (conditions à remplir, délais, procédure, financement…). *En savoir plus : connectez-vous sur le site du FONGECIF de votre région.* *A noter ! le bilan de compétences peut également être réalisé dans le cadre du DIF (avec votre accord).* ** A compter de 45 ans, le salarié justifiant d'1 an d'ancienneté dans l'entreprise bénéficie, à son initiative, d'un bilan de compétences avec prise en charge accélérée par le FONGECIF.*
DIF portable « nouvel employeur »	- Suivre, dans les 2 années qui suivent son recrutement, une formation pour laquelle vous n'avez pas donné votre accord.	- **Orientez le salarié vers le FORCO :** c'est cet organisme qui lui donnera toutes les précisions nécessaires, notamment en matière de financement. **Informez le salarié :** la formation se déroulera en dehors du temps de travail, sans rémunération.
Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) dans le cadre d'un congé spécifique	- Obtenir une certification reconnue : diplôme, titre, certificat de qualification professionnelle (CQP).	- Le salarié doit justifier d'au moins 3 années d'expérience (professionnelle ou non) en rapport avec la certification visée : pensez à le sensibiliser sur ce point. - **Orientez le salarié vers le FONGECIF :** c'est cet organisme qui lui donnera toutes les précisions nécessaires (conditions à remplir, délais, procédure, financement…). *En savoir plus : connectez-vous sur le site du FONGECIF de votre région.* *A noter ! La VAE peut également faire l'objet d'un DIF (avec votre accord).* ** Les VAE des salariés âgés de 45 ans et plus font l'objet d'une prise en charge accélérée par le FONGECIF.*
Congé sabbatique, congé pour création d'entreprise	- Se consacrer à la réalisation d'un projet personnel, professionnel ou non.	- Sensibilisez le salarié sur les aspects financiers (absence de rémunération…). *En savoir plus :* ***www.travail-emploi.gouv.fr***

OUTIL

10

BIEN GÉRER LES FINS DE CARRIÈRE : LES LEVIERS À ACTIONNER



> 58, 60, 63 ans... A partir d'un certain âge, variable selon les personnes (métiers exercés, état de santé...) et en fonction des choix de l'entreprise, il peut s'avérer opportun de mettre en place des mesures permettant d'organiser une transition en douceur entre activité et retraite. Etat des lieux des moyens mobilisables.

BIEN GÉRER LES FINS DE CARRIÈRE : LES LEVIERS À ACTIONNER

D'un salarié à l'autre, les dernières années de la vie professionnelle ne sont pas vécues de la même façon. Pour certains, elles peuvent être source de difficultés (épuisement psychique, usure physique, démotivation...). Pour d'autres, poursuivre son parcours aussi loin que possible est une priorité parce qu'il permet l'épanouissement personnel, le maintien des relations sociales ou qu'il procure des ressources financières indispensables.

D'où la nécessité d'appréhender les fins de carrière en tenant compte des caractéristiques de chacun : attentes et motivation, parcours professionnel, qualification, poste actuel, état de santé, situation au regard des droits à la retraite, charges familiales...

Plusieurs solutions peuvent être mises en œuvre pour aborder cette période en douceur. A choisir et à combiner en fonction du profil du salarié concerné, selon les besoins et les moyens de l'entreprise.

Privilégiez l'entretien de 2ème partie de carrière pour en discuter avec le salarié et trouver, ensemble, les réponses adaptées.

Et n'oubliez pas ! Consultez votre convention collective : elle contient peut-être des mesures de gestion des fins de carrière adaptées à votre secteur d'activité (compte-épargne temps, congé de fin de carrière...).

OBJECTIF VISÉ	COMMENT ?	PENSEZ À...
Alléger le rythme de travail • Lutter contre l'usure et la pénibilité. • Favoriser la conciliation vie professionnelle/vie familiale et maintenir la motivation.	- Proposer un passage à temps partiel. Attention ! *La loi de Sécurisation de l'emploi du 14 juin 2013 prévoit que les contrats de travail à temps partiel conclus à compter du 1er janvier 2014 doivent prévoir une durée minimum de travail de 24 heures par semaine. Des dérogations peuvent toutefois être prévues par accord de branche étendu ou pour les salariés qui en font la demande motivée (notamment pour faire face à des contraintes personnelles).*	- Obtenir l'accord du salarié et conclure un avenant au contrat de travail précisant les modalités du temps partiel (volume horaire, répartition des heures de travail dans la semaine ou le mois...). - Pour une incitation plus forte : étudier la possibilité de maintenir la rémunération du salarié à taux plein. A noter ! *L'assiette des cotisations d'assurance vieillesse peut être maintenue à la hauteur du salaire correspondant à l'activité à temps plein.* Avantage : *le passage à temps partiel n'a pas d'impact sur le calcul de la pension de retraite.* En savoir plus : ***www.e-ventail.fr*** *(site officiel de la DADS)*
	- Mettre en place une retraite progressive, permettant au salarié de travailler à temps partiel (activité inférieure à 80 % d'un temps complet) tout en percevant une fraction de sa pension de retraite (y compris la retraite complémentaire). *En savoir plus :* ***www.travail-emploi.gouv.fr*** (site du Ministère chargé du Travail)	- Vérifier l'âge du salarié : il doit avoir atteint l'âge légal de la retraite (entre 60 et 62 ans selon l'année de naissance). - Obtenir l'accord du salarié et conclure un avenant au contrat de travail précisant les modalités du temps partiel (volume horaire, répartition des heures de travail dans la semaine ou le mois...). - Informer le salarié : pour bénéficier de la retraite progressive, il doit s'adresser à sa caisse de retraite.
Aménager les conditions de travail • Diminuer les contraintes.	- Réorganiser les postes de travail (nouvelles répartitions des tâches dans l'équipe, adaptation des outils de travail...). - Supprimer les horaires atypiques (travail de nuit, travail du dimanche...). - Proposer le télétravail (travail hors des locaux de l'entreprise, par exemple au domicile du salarié).	- Consulter préalablement le CHSCT[1] ou, à défaut les délégués du personnel. - Obtenir l'accord du salarié et conclure un avenant au contrat de travail précisant les nouvelles conditions horaires. - Obtenir l'accord du salarié et conclure un avenant au contrat de travail précisant le rythme du télétravail (1 jour par semaine, 2 jours...), le lieu de travail, les plages horaires durant lesquelles le salarié est joignable...
Dynamiser la fin de carrière • Maintenir l'engagement / renouveler l'intérêt au travail. • Favoriser le maintien dans l'emploi.	- Donner un nouveau rôle au salarié : tutorat, formation interne... - Diversifier les responsabilités ou les missions (confier le suivi d'un projet particulier...). - Proposer des actions de formation, de VAE ou de bilans de compétences.	- Vous assurer du volontariat et de la motivation du salarié.
Préparer le passage à la retraite • Aider le salarié à faire le bon choix (partir à la retraite ou continuer une activité professionnelle). • Accompagner le départ à la retraite.	- Organiser une information sur la retraite (mise à disposition de documentations, accès aux sites Internet traitant de la retraite : ***www.vosdroits.service-public.fr***, site de la CARSAT[2] de votre région et pour la retraite complémentaire : **www.agirc.fr**, pour les cadres, **www.arrco.fr**, pour tous les salariés. - Proposer des formations de préparation à la retraite (savoir monter son dossier de retraite, se préparer mentalement et socialement à la retraite, construire un projet de vie, gérer son capital santé...).	- Remettre les informations nécessaires lors de l'entretien de 2ème partie de carrière.

(1) Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de travail

(2) Caisse d'Assurance Retraite et de la Santé au Travail

OBJECTIF VISÉ	COMMENT ?	PENSEZ À…
Valoriser la poursuite de l'activité professionnelle après l'âge de la retraite • Encourager le salarié à rester en activité.	- Organiser une information sur : • le cumul emploi-retraite (possibilité de reprendre une activité professionnelle après la liquidation de la retraite et de cumuler totalement salaire et pension retraite). • la surcote (majoration de la pension retraite accordée aux salariés qui continuent à travailler après l'âge légal de départ à la retraite et au-delà du nombre de trimestres nécessaires pour bénéficier de la retraite à taux plein). *En savoir plus :* ***www.travail-emploi.gouv.fr*** *(site du Ministère chargé du Travail)*	- Conclure un nouveau contrat de travail si vous reprenez le salarié après son départ à la retraite.

OUTIL

11

SUIVRE L'APPLICATION DE L'ACCORD COLLECTIF OU DU PLAN D'ACTION CONTRAT DE GÉNÉRATION



> L'intégration d'un jeune, le maintien dans l'emploi d'un senior, la transmission des compétences sont des processus qui s'inscrivent dans la durée. D'où l'importance de suivre leur réalisation et leur progression dans le temps. Mode d'emploi.

SUIVRE L'APPLICATION DE L'ACCORD COLLECTIF OU DU PLAN D'ACTION CONTRAT DE GÉNÉRATION

L'entreprise emploie de 50 à moins de 300 salariés (ou appartient à un groupe de 50 à moins de 300 salariés) ? Pour bénéficier de l'aide de l'Etat, elle doit être couverte par un accord collectif (d'entreprise ou de branche) ou un plan d'action arrêté par l'employeur, organisant le contrat de génération.

Au-delà du seuil de 300 salariés, non éligible à l'aide, l'entreprise est tenue de négocier un accord collectif ou, à défaut, de mettre en place un plan d'action, sous peine de sanction financière.

Obligatoirement précédé d'un diagnostic sur la situation de l'emploi des jeunes et des seniors dans l'entreprise, l'accord ou le plan d'action est établi pour 3 ans au plus.

Afin de vérifier leur réalisation et d'en mesurer l'efficacité, un suivi s'impose. Voici quelques conseils.

CONTENU DE L'ACCORD OU PLAN D'ACTION, RAPPEL

Doivent notamment figurer dans l'accord collectif ou le plan d'action :

LES ENGAGEMENTS EN FAVEUR DE L'EMPLOI DES JEUNES

- Objectifs chiffrés en matière de recrutements à durée indéterminée.
- Modalités d'intégration, de formation et d'accompagnement dans l'entreprise (mise en place d'un parcours d'accueil dans l'entreprise, désignation d'un référent et description de ses fonctions…)
- Conditions de mise en œuvre d'un entretien de suivi entre le jeune, son responsable hiérarchique et son référent.

LES ENGAGEMENTS EN FAVEUR DE L'EMPLOI DES SENIORS

- Objectifs chiffrés en matière d'embauche et de maintien dans l'emploi.
- Mesures destinées à favoriser l'amélioration des conditions de travail et la prévention de la pénibilité (adaptation de postes de travail…)
- Actions dans au moins 2 des 5 domaines suivants : recrutement/ anticipation des évolutions professionnelles et gestion des âges/ organisation de la coopération intergénérationnelle/ développement des compétences et des qualifications et accès à la formation/ aménagement des fins de carrière et de la transition entre activité et retraite.

LES MODALITÉS DE TRANSMISSION DES SAVOIRS ET DES COMPÉTENCES

Par exemple :

- Mise en place de binômes d'échange de compétences entre des salariés expérimentés et des jeunes ayant développé une première expérience professionnelle dans l'entreprise.
- Organisation de la diversité des âges au sein des équipes de travail.

LISEZ-BIEN L'ACCORD COLLECTIF OU LE PLAN D'ACTION DE VOTRE ENTREPRISE !

L'accord ou le plan d'action doit également contenir des mesures en faveur de l'égalité professionnelle entre femmes et hommes et la mixité des emplois, de l'accès à la formation, de la lutte contre les discriminations à l'embauche et durant le déroulement de carrière… De même, le calendrier de mise en œuvre des engagements ainsi que les modalités de leur suivi et d'évaluation de leur réalisation doivent figurer dans l'accord ou le plan d'action. Reportez-vous à ce document !

ORGANISER LE SUIVI EN INTERNE

Votre entreprise est dotée de délégués du personnel, d'un comité d'entreprise ? Vous devez les associer au suivi de l'accord ou du plan d'action, lequel en précise les modalités (périodicité des réunions, documents à transmettre…).
Objectif : favoriser par le dialogue social la réalisation des engagements pris.

Vous pouvez également désigner une ou plusieurs personnes « référents contrat de génération » dédiées à la mise en œuvre de l'accord ou du plan d'action (personne en charge des ressources humaines, cadre technique, manager…) : un bon moyen d'assurer la cohérence et la continuité de leur pilotage.

SUIVRE LES INDICATEURS

Faire le point au moins une fois par an sur la réalisation de l'accord ou du plan d'action (dont la durée peut atteindre 3 ans) permet de vérifier si les mesures prévues sont effectivement suivies d'effet.

Pour ce faire, appuyez-vous sur les indicateurs prévus par ces documents. Vous pouvez, si vous le souhaitez, les compléter ou les affiner. Illustrations :

ACTIONS VISÉES	MESURES	OBJECTIFS CHIFFRÉS	INDICATEURS
Recrutement de jeunes de moins de 26 ans	• Rapprochement avec Pôle emploi, la Mission Locale et l'Ecole de la 2ème chance[1].	• Augmentation de X % de jeunes recrutés, dont X % en CDI et X % en contrat de professionnalisation.	• Nombre de jeunes recrutés par an, dont nombre de jeunes en CDI et en contrat de professionnalisation. • Evolution de la pyramide des âges.
Recrutement des jeunes de 26 ans à moins de 35 ans		• Augmentation de X % de jeunes recrutés, dont X % en CDI.	• Nombre de jeunes recrutés par an, dont nombre de jeunes en CDI. • Evolution de la pyramide des âges.
Parcours d'intégration des jeunes	• Désignation d'un référent pour x jeunes. • Parcours d'accueil (formation, information, visite de découverte, livret d'accueil…)	• X % des jeunes suivis par un référent • X journées de formation • X visites de l'entreprise ou réunions d'information.	• Nombre de jeunes suivis par un référent au cours de leurs X premiers mois. • Nombre de livrets d'accueil remis dans l'année. • Nombre de journées de formation par an. • Nombre de visites ou réunions d'information dans l'année.
Emploi des seniors de 50 ans et plus	• Maintien dans l'emploi ou recrutement.	• Augmentation de X % de salariés de 50 ans et plus, dont X % de plus de 57 ans.	• Nombre de salariés de plus de 50 ans présents dans l'entreprise dans l'année, dont nombre de salariés de plus de 57 ans. • Evolution de la pyramide des âges.
Développement des compétences et des qualifications et accès à la formation des seniors	• Accès au DIF et à la période de professionnalisation des salariés de 50 ans et plus.	• X % des salariés de 50 ans et plus bénéficiaires d'un DIF ou d'une période de professionnalisation.	• X % des salariés de 50 ans et plus bénéficiaires d'un DIF ou d'une période de professionnalisation dans l'année.
Organisation des 2èmes parties de carrière (dès 45 ans)	• Recours à l'entretien de 2ème partie de carrière et diffusion de la grille d'entretien • Proposition de VAE et de bilans de compétences.	• X % des salariés concernés.	• Nombre de salariés de 45 ans et plus bénéficiaires de l'entretien, d'une VAE ou d'un bilan de compétences dans l'année.
Transmission des savoirs et des compétences et développement du tutorat	• Priorité aux seniors de X ans et plus pour accueillir et accompagner les nouveaux embauchés. • Formation de tuteurs.	• X % de nouveaux salariés accueillis et accompagnés par des seniors de X ans et plus. • X % de tuteurs formés.	• Nombre de nouveaux salariés accueillis et accompagnés par des seniors de 55 ans et plus dans l'année. • Nombre de tuteurs formés dans l'année.
Aménagements des fins de carrière et de transition entre activité et retraite	• Favoriser le recours au temps partiel pour les salariés de X ans et plus confrontés à des risques d'usure professionnelle.	• X % des salariés éligibles.	• Nombre de salariés de X ans et plus passés à temps partiel dans l'année.

[1] Coordonnées sur le site de la Fondation des Ecoles de la 2ème chance : **www.fondatione2c.org**

BON À SAVOIR

Seules les entreprises de 300 salariés et plus ont l'obligation de transmettre chaque année à l'administration (DIRRECTE) un document d'évaluation de leur accord ou plan d'action, établi sur un formulaire spécial (téléchargeable sur **www.gouvernement.fr/pourlemploi**).



OUTIL

12

QUAND LE BINÔME SE SÉPARE...

> Senior ou jeune : l'un des membres du binôme pour lequel l'entreprise perçoit l'aide de l'Etat quitte l'entreprise. Pourquoi ? Quelles conséquences sur le versement de l'aide ? Comment rebondir et continuer le processus de transfert de compétences ? Réponses.

QUAND LE BINÔME SE SÉPARE...

L'aide de l'Etat versée (par Pôle emploi) aux entreprises de moins de 300 salariés (ou appartenant à un groupe ne dépassant pas ce seuil) est conditionnée à l'existence d'un binôme constitué par le jeune recruté à durée indéterminée (en CDI « classique » ou en contrat de professionnalisation) et le senior.

Si l'un d'eux quitte l'entreprise, l'aide peut être remise en cause.

Au-delà, c'est le processus de transfert des compétences sur lequel l'entreprise a investi qui peut être fragilisé.

Voici quelques clés pour bien gérer la rupture et préparer l'avenir.

LES ACTIONS À CONDUIRE

Vous détectez les signes avant-coureurs de difficultés (absentéisme répété, retards réguliers, isolement, défaut de communication…) ? Organisez sans attendre un entretien avec le membre du binôme concerné (jeune ou senior), puis – si nécessaire - avec les deux.

Objectif : ouvrir le dialogue sur la situation constatée, recueillir les explications de l'intéressé, mettre en place les actions correctrices nécessaires. Par exemple, un senior, tuteur d'un jeune depuis quelques semaines, est de plus en plus absent.

L'entretien est l'occasion de déterminer les causes de cet absentéisme en posant quelques questions-clés :

- Ressentez-vous une surcharge de travail ? Laquelle ?
- Le rythme de travail vous convient-il ? Si non, pourquoi ?
- Avez-vous un problème relationnel avec le jeune ? Lequel ?… En fonction de votre diagnostic, vous pouvez proposer une formation aux fonctions tutorales, un allègement du planning de travail, une formation « gestes et posture »…

Alors qu'aucun signe ne vous a alerté, le jeune ou le senior vous fait part de sa volonté de quitter l'entreprise ? Prenez le temps d'un entretien pour comprendre ses motivations et préparer la transition vers un nouveau binôme. Par exemple, au cours de l'entretien, le jeune vous explique qu'il démissionne parce qu'il ne trouve pas d'intérêt aux tâches qui lui sont confiées, parce que l'ambiance n'est pas agréable…

Interrogez-vous : le jeune n'avait-il pas un profil « surdimensionné » par rapport au poste (si oui, révisez les pré-requis dans votre offre d'emploi) ? A-t-on pris le temps de l'accueillir, de lui présenter l'entreprise, ses futurs collègues (si non, organisez lors de la prochaine embauche une journée d'accueil au cours de laquelle le nouvel arrivant fait connaissance avec les autres salariés) ? Et pour vos futurs recrutements, conduisez les procédures à deux (ou plus) : un bon moyen de choisir les candidats en toute objectivité !

Le senior part à la retraite ?

Demandez-lui d'établir un compte-rendu des compétences qu'il a transférées au jeune, des méthodes qu'il a utilisées, des difficultés rencontrées… et organisez un entretien avant son départ : toutes les informations ainsi recueillies seront utiles au senior qui prend le relais auprès du jeune !

Les conséquences sur le versement de l'aide

La rupture du binôme impacte le versement de l'aide de l'Etat différemment selon la personne qui quitte l'entreprise : le jeune ou le senior.

DÉPART DU JEUNE	DÉPART DU SENIOR
• Interruption totale de l'aide quel que soit le motif du départ (démission, licenciement, abandon de poste, rupture conventionnelle…).	• Interruption totale de l'aide quel que soit le motif du départ (démission, licenciement, départ à la retraite, rupture conventionnelle…) si la rupture intervient dans les 6 mois qui suivent le 1er jour travaillé par le jeune. • Au-delà de ce délai de 6 mois, l'aide est maintenue en totalité si la rupture du contrat de travail du senior a pour motif son départ à la retraite, sa démission, son décès, son licenciement pour faute grave, lourde ou encore son inaptitude médicalement constatée.

RECONSTITUER UN BINÔME

- En cas de départ du jeune, vous avez la possibilité de conclure un nouveau contrat de génération en recrutant (à durée indéterminée) un autre jeune et en l'associant au senior concerné.
- Après le départ du senior dans les 6 premiers mois du contrat de génération, vous pouvez continuer à percevoir l'aide si vous reconstituez un binôme avec un autre senior. Condition : ce 2ème binôme doit être formé dans les 3 mois qui suivent le départ du senior.

Pour aller plus loin : www.travail-emploi.gouv.fr/contrat-de-generation,2232/





Cet outil a fait l'objet d'un cofinancement de la DGEFP
au titre de l'appui conseil contrat de génération.

6059 - GIP | COMMUNICATION - Crédits photos : GraphicObsession - Cabinet Boumendil - Octobre 2013

Observatoire prospectif du commerce
251, boulevard Pereire
75852 Paris cedex 17
Tél. : 01 55 37 41 51
E-mail : observatoire@forco.org
www.forco.org
Rubrique : L'Observatoire prospectif du commerce

